جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويره من وجهة نظر المديرين والمديرات في منطقة تبوك التعليمية

إعداد الطالب

حسين خلف البلوي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية – قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2009م

الإهداء

إلى والدتي حفظها ا وأطال في عمرها

إلى من غابوا وبقيت ذكراهم في فؤادي, والدي وأخي رحمهما ا وجزاهم جنات النعيم

إلى جميع الأهل الأخوة والأخوات رعاهم ا

إلى ولداي عبدالرحمن وسالم وفقهما ا

إلى بناتي أثير, سارا, دانا, ديما إليكم هذا الجهد ليكون لكم دافعاً وحافزاً لطلب العلم ونيله

إلى من علمتني التفاؤل والأمل في الحياة وأعطتني من صبرها وجهدها الكثير زوجتي الغالية أدامها ا

إلى من لازمني وساندني طوال مسيرتي العلمية يوماً بيوم أخي العزيز عبد الرزاق علي سلمه ا .

حسين خلف البلوي

الشكر والتقدير

الحمد الذي علم بالقلم... وأنزل علمه على من أختص من عبـاده وألهـم.. والصلاة والسلام على خير خلق ا ، سيدنا محمد صلى ا عليه وسـلم وآل بيتـه الأطهار.

فبعدما أنعم ا علي ووهب لي الصبر والعزم على متابعة تعليمي، وقدر لـي بفضله على إنجاز هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الـدكتور أحمد بطاح والذي أشرف على هذه الرسالة وتحمل جهداً وعناء خلال فترة إشـرافه حتى أصبحت حقيقة بفضله وحسن رعايته.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، والذي سيكون لملاحظاتهم إثراء كريم فلهم مني كل التقدير.

حسين خلف البلوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويره من وجهة نظر المديرين والمديرات في منطقة تبوك التعليمية

حسين خلف البلوي

جامعة مؤتة، 2009

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المقدم لهم، والتعرف على الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمديرين باختلاف النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة من نظام الحوافز المقدم لهم، تكونت عينة الدراسة من (105) مديراً و(108) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية لكل مستوى من مستويات المدارس، واتضح من النتائج إن درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين جاءت عالية على جميع أبعاد نظام الحوافز المعتمد لهم من وجهة نظرهم، كما وجدت فروق في الروح المعنوية، والرأي الجماعي ولصالح الذكور، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في جميع الأبعاد تعزى للمؤهل، واتضح من النتائج وجود فروق في الروح المعنوية والرأي الجماعي ولصالح المدارس الابتدائية.

كما وجدت فروق تعزى للخبرة ولصالح أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات على بعد الروح المعنوية.

كما وجد فروق تعزى لصالح أكثر من 10 سنوات على بعد الرأي الجماعي.

كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

تقديم صلاحيات أكثر لمديري ومديرات المدارس في قيادة الإدارات المدرسية، والبعد عن المركزية، والأخذ بوجهات نظرهم وإشراكهم في صناعة القرارات لتحقيق التعاون والرضا، لأن هذا يعتبر عاملاً من عوامل التحفيز لتحسين وتطوير العملية التعليمية والإدارية.

Abstract

The Reality of Incentives for School Administrations and the Ways of the Developing it from the Principals Point of Views in Tabuk Education Directorate

Husein Khalaf Al-Balawi

Mu'tah University, 2010

The study aimed at identifying the reality of satisfaction degree of school principals working at the Ministry of Education at Tabuk educational directorate about the incentives offered to them, and to define the differences in the job satisfaction for principals according to gender , years of experience , educational qualification, stcatisfied the school's level at the incentives offered to them .

The sample of the study consisted of 105 male principals and 108 female principals whom were selected using the random categorical method at each level of the schools levels .

The results indicated that the degree of job satisfaction for principals in the field came high on the whole dimensions of the incentives order adopted for them from their point of view , also there were differences in the incorporeal spirit , the collective opinion for the benefit of males .

The results also indicated that there were no significant statistical differences in the whole dimensions that attributed to the educational qualification , and that there were statistic's differences in morale and the collective opinion for the benefit of elemantry schools .There were also significant statistical differences attributed to experience for the benefit of 10 years experience upon the morale and the collective opinion .

The study concluded with a group of important recommendations of them: offering more control for schools' male and female principals in leading school administrations , be a way from centralism, and taking their point of views, sharing them in decisions making to achieve cooperation and satisfaction, because this is regarded as a factor of Incentives factors to facilitate the administrative- teaching process,

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تمثل الإدارة الوجه الحقيقي لتطور الدول، إذ ازداد عظم الإدارة في أرجاء العالم المتقدم، فلم يقتصر السعي لعظمها في الدول النامية ليقينها بما تجنيه مجتمعاتها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية من تحقيق أهدافها التنموية الشاملة نتيجة الاهتمام برفع كفاية الإدارة وفاعليتها، واجتهاد القيادات الإدارية العليا بالتطوير المستمر للإدارة المدرسية للوصول بها إلى الأهداف التربوية المنشود وهذا لا يتم إلا من خلال تطبيق نظام حوافز فعال يعمل على رفع الرضا الوظيفي لدى المدراء.

يعد موضوع التحفيز (Motivation) محورياً في عالم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان، وعلى الرغم من أهمية ذلك الموضوع إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية لأن التقليدية منها تعتمد على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز بأولوية على عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات الإدارية وعملياتها لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية وغرضها، مثل تلك القيادات تقابل موضوع التحفيز بالإهمال واللامبالاة، بل إنها تقصر في التعامل معه حين يفرض الواقع عليها ذلك(مرعي،2003).

إلا أن الإدارة المعاصرة اهتمت بدوافع وحوافز العاملين ورضاهم الوظيفي وأولتها أهمية خاصة، كما أنها استفادت من تجارب وبحوث ودراسات علم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، مما كان لذلك آثار إيجابية على الإنتاجية والرضا الوظيفي (العديلي، 1993).

وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور الهامة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفسه، ويعتبر وجود نظام للحوافز أمراً هاماً، حيث أن مهارات وقدرات الأفراد لا تعتبر كافية

للحصول على إنتاج بمالٍ ما لم يكن هناك نظام للحوافز لتحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكافية لديهم (اللوزي، 1995).

وتعنى الإدارة المدرسية التي تتصل بالإدارة التعليمية صلة الخاص بالعام، مجموعة من الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من الأفراد في المدرسة ومن بينهم الإداريون من أجل تحقيق الأهداف التربوية المراد الوصول إليها بشكل يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من أعداد أبنائه وتربيتهم تربية سليمة وعلى أسس صحيحة، وعلى هذا الأساس تنطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وفنية ولا بد من تكامل هذه الجوانب في الممارسات الإدارية دون أن يطغى أحداهما على الأخرى (عابدين، 2001).

أن مدير المدرسة الذي يتوفر له في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل على العمل بنشاط وروح طيبة ويعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم كما يحقق الانسجام والاتزان بين أفراد المجموعة (مرسي، 1988).

ويعتبر دور مدير المدرسة معقداً بسبب طبيعة العمل الذي يقوم به، فعليه مسؤوليات نحو تحقيق أهداف مؤسسته، ويعد التحفيز المولد للنشاط والفاعلية في العمل، ومن الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الآخرين سواء في الأمور المادية أو المعنوية، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الاهتمام بالكيفية الناجحة للتحفيز، والتركيز على الأساليب التحفيزية المؤدية إلى الاستمرارية في العمل والفعالية (الدروبي، 2006).

1. 2 مشكلة الدراسة

تؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية، وتضمنت أنظمة الخدمة فيها العديد من الحوافز، وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة، ولعل لتلك الأنظمة أثر على فعاليتها كمحفز على الإبداع، كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد ظروفها قائمة الآن، لذلك فالحاجة قائمة إلى إتباع انتهاج سياسة تحفيز ملائمة، حيث

ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزاً اليوم قد لا يعد غداً محفزاً.

وكما أن عدم توفر الحوافز ينعكس على مستوى الرضا، وهذا بدوره يـؤدي إلى فقدان الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، وانخفاض الروح المعنويـة، وعدم الرغبة في الأداء بفعالية، مما ينعكس سلباً على الإنتاج والكفاءة في العمـل، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الحوافز في رفع مستوى الأداء (الوابل،2005).

والسؤال الذي يُطرح: هل الحوافز الموجودة تطبق بفعالية؟ حيث أن هنـاك العديد من العوامل والمعوقات التي تحد من فعالية نظام الحوافز لذلك يجب تلمـس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة ومعرفة أنظمة الحوافز حيث أنها تختلف حسب البيئة والمؤسسة والنشاط والعاملين، كما أن الحوافز تختلف من فرد إلى آخر حسب مستوى المعيشة والمؤهل والميول والاتجاهات، علماً بأنها ذات دور رئيس وهام في تحريك دوافع العمل لدى الأفراد في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني.

وقد لاحظ الباحث من خلال ملاحظاته اليومية وعمله الميداني في المدارس، بالإضافة لسؤاله لعدد من المديرين والمديرات عن مدى الرضا لديهم فيمـا يتعلـق بالحوافز المقدمة لهم، أشار الكثير منهم إلى عدم الرضا عن هذه الحـوافز المقدمـة لهم، مقارنة بما يبذلوه من جهد، مما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة.

وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة رضا المديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم فـي منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم من وجهة نظرهم؟

2- هل تختلف درجة الرضا للمديرين والمديرات العاملين فـي وزارة التربيـة والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم بـاختلاف سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والنوع الاجتماعي من وجهة نظرهم؟

1. 3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويره، وتشخيص الوضع الراهن، حيث تكون هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال، كما يؤمل أن تسفر الدراسة عن تقديم بعض المقترحات وتوجيه الأنظار إلى مثل هذه المواضيع، كما تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم.

2- التعرف على الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية باختلاف النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة عن نظام الحوافز المعتمد لهم.

4.1 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة بوصفه الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التعليم العام والدي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء تجاه مدرسته ومستوى رضا وظيفي عال بشكل يدفعه إلى تحقيق أكبر قدر من الانجاز والإنتاجية ويجعل عمله في المدرسة أكثر فاعلية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ارتباطها بالعنصر البشري وما يعتمد به سلوكه من تغير وتأثر بالظروف المحيطة، بالإضافة إلى الاختلافات بين الأفراد، واختلاف دوافعهم وحاجاتهم.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من تطبيقها على أحد الأركان الرئيسية في العملية التربوية وهي الإدارات المدرسية، باعتبار المدير بحكم قيادته التربوية له دوره البارز في تحديد شكل العلاقات الإنسانية في المدرسة ورفع الروح المعنوية.

لذلك تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على العوامل المحفزة و معرفة واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويره، كما أنها قد تساعد نتائجها على وضع توصيات تساهم في رفع الأداء ووضع نظام حوافز موحد فعال للإدارات المدرسية.

1. 5 حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بعينتها وهم مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2009/2008م وإجراءاتها وطرق جمع البيانات لذا فإن نتائجها ستكون صالحة للتعميم على مجتمع الدراسة والمجتمعات المماثلة لها.

1. 6 مصطلحات الدراسة

الحوافز: الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكن الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة لأسلوب رغباته أو حاجاته أو توقعاته (العديلي، 1993)، ويعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر في إشباع هذه الحاجات (سالم، 1989).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الحوافز المعد لهذا الغرض.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (وزارة التربية والتعليم، 2002).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1.1الإطار النظري

تعد الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شـمولاً وهـو الإدارة التربوية، فالإدارة المدرسية تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمـل بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته، وهناك عدة قواعـد أساسـية للإدارة المدرسية منها:

1- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).
2- الإدارة المدرسية نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظـيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
3- تحقق الإدارة المدرسية الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.
4- تهدف الإدارة المدرسية إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسؤولية اجتماعية (مصطفى، 1982).

وتولي السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية أهمية بالغـه وإحاطـة تامة للإدارة المدرسية فالمتوخى من مديري المدارس الإلمـام بالـسياسة التعليميـة وأهداف التعليم ومراحله، فأن إلمام مدير المدرسة بهذه الجوانب يعطيه القدرة علـى اتخاذ القرار والثقة في صحته وصوابه، كما يتيح الإلمام الكافي للمدير بهذه الجوانب القدرة على قيادة الآخرين لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وكذلك امتلاك القدرة على تبرير قراراته وتوجهاته في العمل، كما يتيح له المجال للتصرف كقائد فـي مـدى اتخاذ إجراء مادون الرجوع في كل شاردة وواردة لإدارة التربية والتعليم وإرهاقهـا بكثرة الاستفسارات، كما وأن إلمام مدير المدرسة سيتيح لـه الفرصـة لتـصحيح الإجراءات التي تطغى عليها بعض المظاهر السلبية وبخاصة في المناشط المدرسية لتصبح أكثر إيجابية في الوصول لأهداف التعليم، ولعل أحد عوامـل فـشل الإدارة المدرسية يتمثل في عدم إلمامها إلماماً كافياً بالأهداف المناطة بها، مما ينعكس سـلباً على منهجيتها العملية، وينأى بها عن النجاح المأمول منها، لذا فانه ينبغي على كـل

مدير مدرسة الإلمام الكافي بهذه الجوانب وتوجيه جميع المعلمين بتدوين هذه الأسس والغايات والأهداف في كراسات التحضير لتكون أمـام أنظـارهم (وزارة التربيـة والتعليم: 1420، 17).

وتعتمد العملية التربوية في نجاحها وتحقيق أهدافها على المدخلات التي تتكون منها عناصر هذه العملية وفعاليتها، ويعتبر مدير المدرسة من أهم المدخلات التـي يرتكز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، بالإضافة إلـى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعمليـة التربويـة، فالمهمـة الأساسية هي إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية فهو دون شك حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية التربوية، فهو المسؤول الأول عن توجيه النـشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل الدراسي (الصائغ، 1995).

وتنبع أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ذاتها، فالمدرسة لم تعد مكانـاً لتقديم خدمة التعليم فقط ، وإنما أصبحت في وقتنا الحاضر هـي الميـدان المعنـي بإعداد وتأهيل المتعلمين من كافة النواحي ليكونوا نواة المستقبل للأمة، ولذا أصـبح الاهتمام ينصب بشكل كبير على الآلية التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف المتوخـاة من التربية والتعليم والتي ترتبط بمدى قدرة الإدارة المدرسية وكفاءتهـا ومـن هنـا أصبحت الإدارة المدرسية مثار اهتمام وعناية المعنيين بالتربيـة وشـؤونها بحثـاً وتنظيراً، ودراسةً وتحليلاً ، للوصول بها إلى أعلى قدر من الكفاءة المطلوبة لإنجاز ما يناط بها من مهام ومسؤوليات (الرفاعي، 2006) .

وتتمثل أهداف الإدارة المدرسية في تحقيق القيم التربوية التـي تـؤمن بهـا المدرسة، وتلتزم بروحها وإيحاءاتها، والقيم التربوية هنا هي الأسس العامة للتعلـيم بالمملكة العربية السعودية وغاياته وأهدافها ويعتبر مدير المدرسـة هـو المـسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإداريـة والاجتماعية وذلك حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام بالمملكـة العربيـة السعودية (وزارة التربية والتعليم : 2001، 17) بما يلي:

1 - تنظيم وتحسين وتنسيق جميع الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة .

2 - تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقرارات والتعاميم التي تصدر من الجهة المسؤولة عن التربية والتعليم ، ومحاولة دراستها بجدية والاستفادة منها والعمل على تنفيذها .

3 - العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الحسنة بين العاملين في المدرسة وكذلك بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجلس الآباء .

4 - العمل على توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو الشخصية نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها .

5 - تسيير شؤون المدرسة بما يكفل عطاء كل فرد في المدرسة والاستفادة من العطاء المدرسي بشكل عام .

6- المحافظة على النظام العام في المدرسة بما يكفل توفير الجو الملائم للعملية التربوية .

7- ممارسة الوظائف الإدارية: (التخطيط – التنظيم – المتابعة – الإشراف) ممارسة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة .

8- العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة

9- السعي الدؤوب إلى تحقيق الأهداف العامة للتعليم من خلال إدارة المدرسة .

أن مهمة التربية الحديثة تسعى لإنجاح دور مدارسها وتتركز في تخصيص القيادات التربوية لإدارة المدارس، بحيث تكون هذه القيادات قادرة على معرفة الأهداف العامة للمدرسة وتحفيز الطلبة والمعلمين على تحقيها من خلال دور فاعل تتخذ فيه الواجبات والمسؤوليات بشكل يتفق مع التطورات والتغيرات التي شهدتها ميادين الإدارة التربوية بصفة عامة، وميادين الإدارة المدرسية بشكل خاص، فالمدير بصفته الرئيس الأعلى لهذه المؤسسة الاجتماعية الإنسانية، يعتبر أهم عضو فيها، وبدون قيادته لا يمكن أن تحرز أي تقدم فيها في مجال العمل المدرسي مهما اتصفت البيئة العاملة ببعد النظر في تسيير الأمور(Johnson, 1994).

2.1.2 التحفيز (الأهمية، المفهوم، النظريات):

أحتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد علـى العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب، والهادف إلـى زيـادة كفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل، حيـث تلعـب سياسـات الحوافز دوراً فعالاً في معالجة كثير من المشكلات التربوية (اللوزي، 1995).

أن الأمر الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك اتفاقاً عاماً على أهميـة الحـوافز بكافة أنواعها وأشكالها على الأداء الإداري من حيث هو وذلك لأنها تترك أثراً فعالاً في تطوير العمل والارتقاء به، كما أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيـز دافـع إيجابي لدى الفرد يسعى لتحقيقه، وإنما قد توجه لإزالة الدوافع السلبية أو المـشاكل التي يواجهها، في الوقت الذي يجب فيه اختيار التوقيت المناسب الذي يمـنح فيـه الحافز (عساف، 1999).

ويمكن فهم دور التحفيز من خلال التعريف الآتي:

" هو مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله (مرعي،2003). وعرفت بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطـة بالإنـسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معـين وأدائـه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاتـه وتوقعاتـه وتحقيـق أهدافه (ياغي، 1986) ويعرف (حسن، 2002) الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمـل على تحريك الدافع (مثير داخلي) يدفع الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بمـا يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق على الأداء الذي تطلبه الإدارة.

وعرف (اللوزي، 1995) الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدرتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم علـى نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبمـا يحقق أهداف المؤسسة.

كما تعرف الحوافز بأنها تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحـصل عليهـا العامل من المنظمة التي يعمل بها لقاء عمل إضافي منتج (النجار، 1992).

وتعرف بأنها شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها (السلمي، 1985).

ويمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، على أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي كاتجاه إشباع حاجات معينة،يرغب الحصول عليها (القصير، 2004).

وفرقّ(شاويش، 1990) بين الحافز والدافع ورأى أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير منه الرغبة في العمل، أو هو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف،أما الحافز فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع والبيئة المحيطة بالشخص يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

فالدوافع مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد، والتي تثير فيه الرغبة في العمل كدافع من الداخل ثم توجه تصرفات وسلوكه، أما الحافز فهو مؤثر خارجي تلعب البيئة الخارجية دوراً أساسياً فيه (القصير، 2004) .

كما أورد (مرعي، 2003) نموذجا للدافعية وآليات عمله في ا لتحفيز: إذ لا ينشأ السلوك الإنساني من العدم، بل هناك عوامل تحدده وتوجهه وتقوده، وطالما أن الشخص لا يعيش بمعزل عن غيره فلا بد من فهم المحددات الرئيسية للسلوك، لذلك يعد الدافع أحد مكونات السلوك الإنساني، ويمثل القوى أو العلاقات الداخلية التي توجه الشخص، وينسق بين تصرفاته وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع الحاجة أقل من المطلوب، أما الحوافز في العمل فتثيرها الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص لتسهل له الحصول على حاجاته، ليستخدمها لتوجيه دوافعه نحو سلوك معين، وإشباع الحاجات أو التوقعات لأداء نشاط محدد بالشكل المطلوب وبما يحقق أهدافه، فتكمن أهمية الدافعية لتوليد التحفيز في العمل بضرورة تحديد الحاجات والرغبات، ونوعها، وطبيعتها، واختيار الوقت المناسب لأدائها، وارتباطها بأهداف وتوقعات الأشخاص، وتغيرها مع الزمن، وكذلك ارتباطها مع المتغيرات المتنوعة الحاصلة في البيئة، إذ أنها تدفع الشخص نحو إشباع حاجاته في العمل لتحقيق رغباته وتوقعاته في المؤسسة التي يعمل بها، لذلك ينظر إلى الدافعية والتحفيز في العمل على أنها مرحلية تشمل عدة خطوات كي تصل بالشخص إلى إشباع حاجاته وتحقيق رضاه في عمله وفق ما يلي:

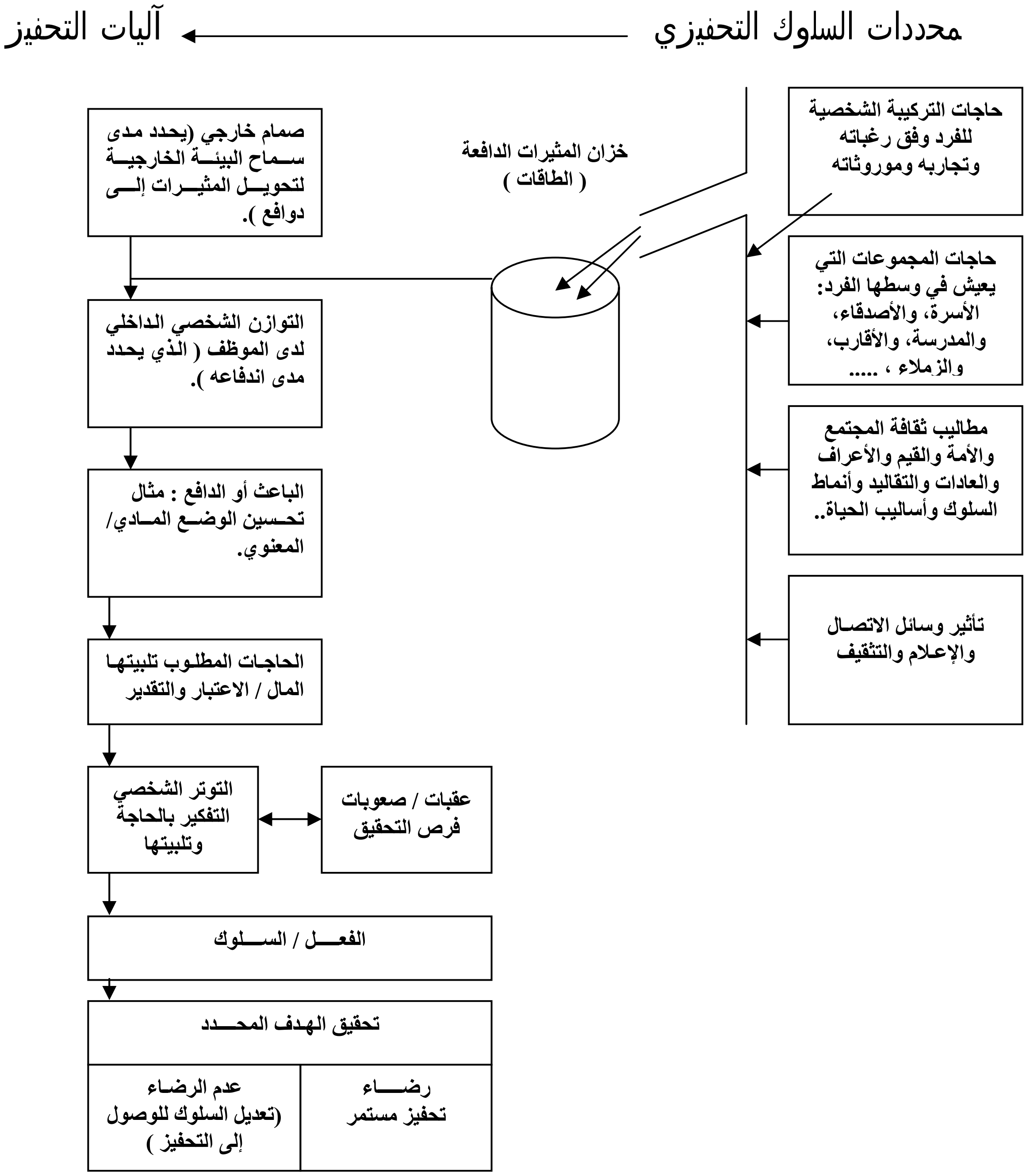
1) البدء : ظهور المثيرات الداخلية الملحة التي تتمثل بالتوتر، وعدم التوازن الشخصي.

2) الاختيار بين الدوافع والبواعث : التي تهدف إلى تلبية الحاجات.
3) تحديد الهدف وممارسة السلوك : التي ترصد البـدائل، والفـرص المتـوفرة، والعوائق، والفعل المطلوب.
4) التقويم والمراجعة والتغذية العكسية: التي تربط بين الأهداف والنتائج المحققة.
5) الجزاء : التي تقدم الحافز للشخص الإيجابي (ليشبع حاجاته) والسلبي (لتقـود إلى تعديل المسار).

وهناك محددات أخرى تؤثر على الدافعية والسلوك وتتمثل بمكونات الشخصية والمجموعات المحيطة والمجتمع والثقافة السائدة والبيئة وأسلوب القيـادة والواقـع التنظيمي وغير ذلك وفق ما يتضح بالشكل (رقم1).

الشكل رقم (1)

يبين نموذج الدافعية وآليات عمله في تحفيز الأشخاص



المصدر: (مرعي،2003)

ومن أدبيات التحفيز أنه يعتبر أحد أهم عناصر العملية الثالثة في العمليات الإدارية وهي التوجيه بعد التخطيط والتنظيم، ويهدف التوجيه إلى إيجاد مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة والإدارة هي التي تتحمل مسؤولية توجيه الأفراد في الاتجاه المطلوب، وهو عملية توجيه أنشطة أفراد المؤسسة، ويرتبط

بكثير من القضايا المتعلقة بهم مثل الروح المعنوية، وتدعيم وتنمية علاقـات عمـل جيدة بين الأفراد العاملين (إبراهيم، 1999).

والحوافز مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، ووجود توافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين الوسائل الخاصة بإشباع تلك الحاجات وهو الذي يحدد:

1) الحالة المعنوية للأفراد.

2) درجة رضا الفرد عن عمله.

3) استقرار الفرد في المنظمة.

4) جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

5) كفاءة الأداء التنظيمي (بربر، 1997).

وقدم (عساف، 1999)المشار إليه في(القصير، 2004) أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز ما يلي:

أولاً - المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.

ثانياً - المساهمة في إعادة منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتهـا، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها.

ثالثاً - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريـك هـذا الـسلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغاءه.

رابعاً - تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صـفوف العاملين.

خامساً - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسـسة أو سياسـاتها وتعزيـز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.

سادساً - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بمـا يـضمن بالنتيجـة ازدهار المؤسسة وتفوقها.

سابعاً - المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلـى انجازهـا وتشعران ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

ويحدد (العديلي، 1993) شروط تقديم الحوافز بما يلي:

1- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
2- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المؤسسة (مكان العمـل) أثنـاء تقريرها للحوافز.
3- عدم تدخل النوازع الشخصية أو المحسوبيات.
4- مواكبة الحوافز الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
5- اتصافها مباشرة بدوافع العاملين وارتباطها برسالة وأهداف المؤسسة.
6- الاستمرار أو الانتظام في أدائها.
7- أن تكون على أسس ومستويات مقبولة.
8- أن ترتبط بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف في تحقيق الحد الأدنى للإنتاجية والأداء.

ومن الحوافز المقدمة لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية: صدور القرار الوزاري رقم 31/52/8/4/42وتاريخ1422/1/20هـ بشأن منح مـديري المدارس التابعة للوزارة حوافز تشجيعية ، نظراً لما يقومون بـه مـن دور قيـادي تربوي متميز في مدارسهم، وقد شملت الحوافز ما يأتي:

1- يتمتع مدير المدرسة بالإجازة الصيفية من بعد أنتها أعمال اختبـارات الـدور الأول وتسليم الشهادات حتى موعد عودة المعلمين .
2 - يعفى مدير المدرسة من التدريس إذا بلغ عدد طلاب المدرسة (150) طالباً.
3 - يحق لمدير المدرسة التقدم للعمل مشرفاً تربوياً لمادة تخصصه، مع ضرورة توافر شروط الترشيح الأخرى .
4- يمنح مدير المدرسة أولوية العمل في حملات محو الأميـة، ومعلمـاً لمـادة تخصصه في المدارس الليلية، مع ضرورة توافر شروط الترشيح .
5 - لمدير المدرسة أفضلية النقل معلماً داخل إدارة التعليم، أو مـن إدارة تعلـيم لأخرى تناسب مدة عملة مديراً .

6- لمدير المدرسة أفضلية في التفرغ للدراسات العليـا والابتعـاث والـدورات التدريبية تناسب مدة عمله مديراً . (وزارة التربية والتعليم، 1423هـ).

لذلك، ينبغي منح التحفيز المكانة التي يستحق في عالم العمـل والممارسـة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق النتـائج، وبالتـالي الأهـداف المحددة للمؤسسة.

3.1.2 نظريات الحوافز (in centives Theories) :

لقد شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل بال الباحثين منذ بـدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، وفي التطور الإداري الحديث مر التحفيز في ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: وتتمثل في المرحلة التقليدية الكلاسيكية للإدارة، حيث مهـد فردريك تايلور لظهور علم دراسة العمل، وكان من الأوائل الذين وضـعوا أسـساً منظمة للوصول إلى أحسن طريقة لأداء عمل ما من خلال الإدارة العلمية، وكانت فكرته تقوم على أن الأجور والحوافز المقدمة يجب أن تكون متناسـبة مـع الجهـد المبذول، فركزت على الجانب المادي فقط.

المرحلة الثانية: وتتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركـزت علـى الحوافز الاجتماعية المعنوية من تقدير واحترام، وإتاحة الفرصـة لإثبـات الـذات والمشاركة في اتخاذ القرار.

المرحلة الثالثة: وتتمثل في المدرسة الحديثة في الإدارة، وفي هذه المرحلـة كانت نظرية النظم والإدارة بالأهداف، وتنمية الموارد البشرية, وقد اهتمت هـذه المرحلة بالحوافز المادية والمعنويـة , وربطـت بينهـا وبـين النتـائج المحققـة (العبود, 1993).

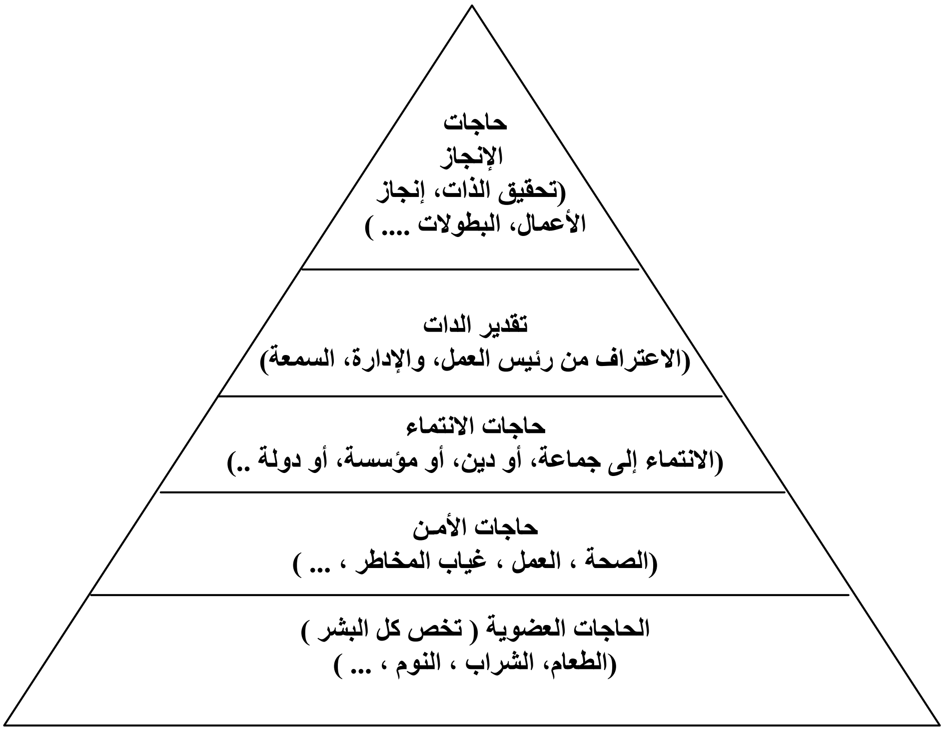
لكي يتضح الإطار النظري للدافعية والتحفيز، لابد من اسـتعراض النظريـات التي عالجت موضوع الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها لخلق الدوافع نحو العمـل، وأهم النظريات ما يلي: (مرعي، 2003).

أولاً - نظرية (أ. ماسلو – A.Maslow) :

انطلق عالم النفس الاجتماعي (ابراهام ماسلو) في دراسـة الدافعيـة نحـو العمل، وكيفية بذل الجهود وتحقيق الرضا من خلال تحليل الحاجات الإنسانية ومدى إشباعها في مستوياتها المتعددة، كما ورد في(مرعي،2003) يرى ماسلو إن للبشر حاجات ضرورية يسعون لإشباعها بشكل تلقائي لأنها من متطلبات بقائهم، وحاجات

نفسية واجتماعية يعملون على إشباعها لأنها تسهم في تحقيق أهميـتهم واعتبـارهم، وتحقق ذواتهم كما يتضح في الشكل (رقم2) :

الشكل رقم (2) يبين هرم الحاجات وفق ماسلو



المصدر:(مرعي،2003)

استفادت تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من نظرية (ماسـلو)، خاصة باستخدام منهجيات تهدف إلى اتباع خطوات تولد عملية التحفيز لدى العاملين مثل:

1- قيادة الأشخاص مع الأخذ بالاعتبار تركيبة شخصية كل فرد.
2- إشباع الحاجات العضوية عبر زيادة الأجور.
3- إشباع حاجات الأمن عبر ضمان العمل مدى الحياة، والاستقرار فيه.
4- إشباع حاجات الانتماء عبر تسهيل الاندماج في العمل، ومنح هوية خاصـة للعاملين في مؤسستهم.
5- إشباع حاجات التقدير عبر منح العاملين الاعتبار، وتحميلهم المسئوليات.
6- إشباع حاجات الإنجاز عبر توفير مناخ الإنجاز وتشجيعه.
7- تشجيع كل عامل / موظف على تطوير مشروعه الشخصي، وتحقيقه خلال عمله في المؤسسة.

إذا، هناك عوامل تسهم في تحفيز البشر في العمل وخارجه أهمها الاعتـراف بالحاجات البشرية وإشباعها للحصول على أفضل استثمار للطاقات في العمل، لذلك تستند نظريات التحفيز إلى فرضية أن كل شخص – يعمل جيداً وبطريقة إيجابيـة عندما نقدم له الفرصة، ويتلقى المثيرات المناسـبة – يـتم إشـباع حاجاتـه تبعـاً للأفضليات التي يحددها.

عموماً، لا يمكن تحفيز شخص ما إذا تم الاقتصار علـى إشـباع الحاجـات العضوية والأمن، بل تظهر الحاجات الأعلى، ويطمـح الـشخص إلـى إشـباعها باستمرار، وهكذا.

ثانياً : نظرية ألدرفر (Alderfer):

قام العالم كليتون الدرفر كما ورد في (الشيخ سالم وآخـرون،2009) بإعـادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو وتدخل التعلم كامل مهم في تفسير السلوك إذ تعتمد النظرية على ما قدمه ماسلو في هرم الحاجات، وتحصر الحاجات الإنـسانية فـي ثلاث حاجات هي:

الأولى: حاجة البقاء: التي تشمل الحاجات العضوية والأمان لدى ماسلو.

الثانية: حاجة الارتباط: التي تشمل حاجات الانتماء، والجزء الخارجي مـن حاجـة التقدير لدى ماسلو.

الثالثة: حاجة النمو: التي تشمل الجزء الداخلي من حاجة التقدير، وكـذلك حاجـة تحقيق الذات لدى ماسلو.

تختلف النظرية عما قدمه ماسلو بأنها:

1. قلصت الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات.
2. تنشط لدى الفرد أكثر من حاجة بالوقت نفسه.
3. حين يتوقف إشباع حاجة في مستوى أعلى، تزداد الرغبة لإشباع الحاجـات الأدنى.
4. لا تفترض النظرية تسلسلاً صارماً لإشباع الحاجات نحو الأعلى.
5. تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأشخاص والثقافات والبيئة التي تعدل مـن القوى الدافعة لدى الإنسان، أو تحدد أولوياتها.

ثالثاً: نظرية العاملين: (Two Factors) الصحة، والرضا في العمل:

كما أعد عالم النفس (ف. هيرزبرغ – F.Herzberg) نظرية في التحفيز تقوم على نوعين من العوامل هما:

أولاً : عوامل الصحة أو إزالة الاستياء من العمل.

ثانياً : وعوامل التحفيز والرضا في العمل.

وفق رأيه، إذا لم تشبع عوامل الصحة – الحاجات البشرية الأساسية – فهي تسبب الحرمان للشخص العامل هنا، يُعد المال العامل الصحي الأكثر أهمية، إذ يجب على إدارة المؤسسة الاستجابة للتطلعات المالية للعاملين لديها، لأن العاملين ينتظرون من طرفهم مستوى كافياً من الأجور، يتزايد تبعاً لحاجاتهم.

إن المحفزات غير المقنعة تسبب ضعف التحفيز، ويعدُ ضعف الأمن المهني أو الاستقرار في العمل عاملاً في قلة التحفيز كما يوضح الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)

يبين عوامل الصحة أو إزالة أسباب الاستياء

تلبية الحاجات	إزالة أسباب الاستياء في العمل
الأجور والمزايا	* تحقيق الحصول على الرواتب والتعويضات والمكافآت والمزايا الأخرى.
الاستقرار في العمل	* يحقق مدى الثقة في ضمان العمل وسط المؤسسة واستبعاد التسريح.
الحياة في العمل	* تبني العلاقات الاجتماعية التي يعقدها الشخص مع الآخرين في بيئة عمله، وتسهيل الحالة الودية فيما بينهم.
الحياة الشخصية	* تمنح كمية الوقت التي يخصصها الشخص لحياته الشخصية، وعائلته وأصدقائه، ومراكز فائدته ومصالحه.
سياسة المؤسسة	* تعزز وضوح الأنظمة وقواعد العمل الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.
المستوى الرتبوي	* يحدد المستوى الرتبوي للشخص وسلطاته وعلاقاته مع الآخرين.
الإشراف والاستقلالية	* يحدد مدى الرقابة التي يمتاز بها الشخص في العمل فيما يخص مستوى عمله ومحتواه.

المصدر (**مرعي، 2003**).

ويتمثل العامل الثاني الذي حدده (هيرزبرغ) بمجموعة الحـوافز التـي تقـود البشر إلى النجاح، وتفرض على إدارة المؤسسة بذل المزيد من الجهود كي تنشطها.

يتعلق الرضا الذي يتحقق من العمل المنجز بالاعتراف بالإنجاز، وبـالعكس، تستند القدرة على النجاح إلى واقع الحصول على عمل مربح ومسئوليات، إذ كلمـا كانت المسئوليات كبيرة يتجه العاملون نحو الرضا في التقدم المهني.

كما تبنى العوامل الحافزة على أفق التطوير والتحديث الذاتي المقـدم خـلال العمل، إذ يمكن زيادة تحفيز الملاك العددي البشري (Staff) في المؤسسة حين منح الثقة وتحميل المزيد من المسئوليات كما يوضح الشكل رقم (4) :

الشكل رقم (4)

يبين عوامل الرضا في العمل

العوامل المحفزة	تحقيق الدافعية والرضا في العمل
الفائدة من العمل	* عندما يقدم العمل لذا إيجابية ومرضية، يدفع نحـو تحمـل المسئوليات والمبادرة بقدر الفوائد المحققة.
الاعـتراف	* عندما يقدم الرئيس الرتبـوي (المباشـر، المـدير الأعلى) الشكر إلى المرءوس لقاء نجاحه فـي عملـه، فإنه يحفزه ويسهم في تطوير احتـرام ذات، ويعتبـر الاعتراف تعويضاً بحد ذاته.
المسئوليات	* عندما يتولى الشخص مسؤوليات فـي ميـدان العمل فإنه يمارس السلطة والقوة بما يحقق رضا ذاته لقاء كفاءاته الإدارية والفنية، ويتخذ القرارات بروح المسؤولية والمبادرة.
النجاح	* يعتبر تحقيق الأهداف المحددة في العمل نجاحاً كبيراً يدفع الشخص نحو التقدم وبذل المزيد من الجهـد وبمـا يحقق الرضا الكبير.
التقدم المهني	* تعد الترقيات المهنية هامة وفعالة تحفز الشخص وتدفعـه نحو بذل جهود متعاظمة للحصول على تقدم مهني أكبر.

المصدر (مرعي ،2003).

رابعاً : نظرية التوقع (Expectancy):

وفق ما ورد في(الشيخ سالم وآخرون، 2009) يعتبر فروم وبورتر ولولر (Vroom, Porter and Lawler) من أنصار هذه النظرية حيث تضع نظرية التوقع إشكالية التحفيز ضمن بيئة العمل، أي أن التحفيز يتحقق حين يتوقع الأشخاص العاملون أنهم سيكونون قادرين على تحقيق الأشياء التي يريدونها من العمل، أي يذكرون بما يجب فعله حين يحصلون على الجزاءات التي قد تعني الشيء الكثير بالنسبة لهم.

تفترض النظرية أن تحفيز الشخص في عمله هو حصيلة ثلاثة أنواع من المدركات:

الأول: التوقع، أي أن يتوقع الشخص بأن الجهد المبذول من قبله سيؤدي إلى حسن أدائه.

الثاني: قوة التأثير، أي اعتقاد الشخص بأن أداءه الجيد سوف يحقق له حسن الجزاء.

الثالث: الجاذبية، أي مدى قيمة الجزاءات بالنسبة للشخص.

تتحقق الدرجة العالية من التحفيز حين تكون المتغيرات/ المدركات الثلاثة مرتفعة، والعكس صحيح. وتفترض النظرية وجود متغيرات أخرى تتعلق بقدرات الشخص ومهاراته وخصائصه الشخصية، وأدواره الوظيفية المتوقعة، ووجود الفرص المتاحة للعطاء والأداء.

خامساً: نظرية العدالة (Equity) :

ويعبر العالم آدمز(Admass) هو رائد هذه النظرية، كما ورد في(مرعي،2003)، ويقصد بها إدراك الشخص للعدالة، وترتبط بالتحفيز في العمل حين يقوم الشخص على الدوام بإجراء مقارنات بينه وبين الآخرين لتحديد مدى العدالة المحققة في عمله على صعيد مدخلات العمل (المؤهلات والمهارات والجهود والإخلاص) ومخرجاته (الأجور، والمكافآت والتعويضات المتنوعة).

حين يدرك الشخص أن نسبة المخرجات إلى المدخلات متساوية فيما يخص عمله وعمل غيره فإنه يشعر بالعدالة، لكن إذا كانت النسبة غير متساوية فإنه يشعر بعدم العدالة ويقلل من مدخلاته في العمل وانتظامه وجديته، أو قد يزيد من مخرجاته طلباً لزيادة التعويضات، أو قد يغير رأيه حول ذاته أو حول الآخرين، أو قد يختار مرجعاً آخر للعدالة كي يُسهل عليه قبول النتائج، أو قد يترك عمله في النهاية.

إن الشعور بعدم العدالة يقود الشخص إلى عدم الرضا الوظيفي والقلق، والتوتر والغياب، بل وإلى ترك العمل.

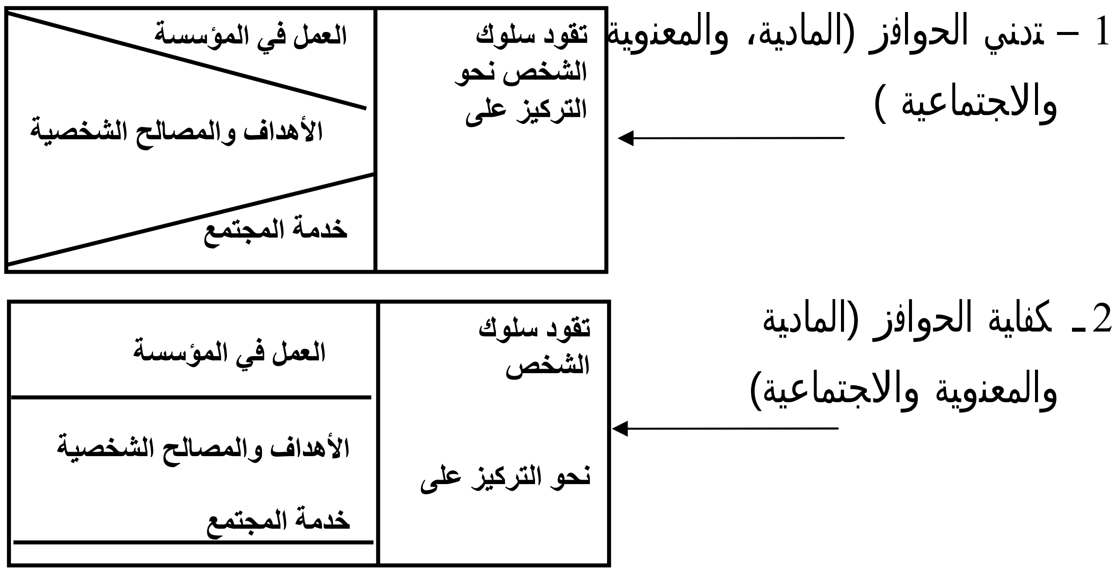
لذلك، ينعكس إشباع الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية للشخص في عمله على مدى مشاركته بشكل فعال في العمل، أي مدى استخدام الطاقات المتوفرة لديـه بغية تطوير أعماله، ورفع معدلات أدائه، وزيـادة فاعليتـه، وتحـسين سـلوكياته واتجاهاته.

كما تتجلى فاعلية التحفيز لدى الشخص في المؤسسة بانتقاله من حالـة الأداء والسلوك الرسمي (المحدد بالتوصيف الوظيفي والـصلاحيات) إلـى حالـة الأداء والسلوك المتميز الإضافي (الذي يتجاوز حدود المهمة والصلاحيات المحددة، ويقدم ابتكارات وإبداعات وإسهامات كبيرة لمؤسسته).

إن مستوى الحوافز المقدمة للعامل يسهم في تفعيل الأداء، والسلوك، والإنجاز المتميز، كما يتضح في التصورين التاليين بالشكل رقم (5) :

الشكل رقم (5)

يبين أثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص



المصدر:(مرعي،2003)

سادساً: نظرية (Y – X) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

لقد وضع دوجلاس كريجور (Douglas McGregor) وفق مـا ورد فـي (القريوتي، 2003)، أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصفا واحدا منهـا بافتراضات X السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضـيات Y الإيجابيـة.(القريـوتي، 3003).

أ - الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل. فمن مسلّمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تُعنى بالجمع بين العامل، والآلة، والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية. وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لابد لها من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية على النحو التالي:

1. إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
2. إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
4. يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
5. تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات، فقد اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة فسلكت طريقاً ذا شقين، اتخذت القوة (سياسة العصا) شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد من ناحية وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها. بينما التزمت باللين والتراخي، وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح وإرضاء رغبات العاملين (سياسة الجزرة) من ناحية أخرى. وكانت هذه السياسة عنوان إدارة النصف الماضي من هذا القرن حيث طبقتها واستنفذت كل وسائلها، فلم تجد في إدارة اللين غير تباين المنجزات، إذ ما زال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون

التفكير بمزيد من إعطاء المقابل. ولهذا فقد ندمت تلك الإدارات على اتباعها سياسة اللين الخالص واستبدلتها بالحكمة القائلة : كن صارماً وعادلاً.

لقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد، أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة، ومن بيوتنا، ومن الصناعة لحد معين. فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.

ب - الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات Y):

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية. تلك الافتراضات التي حجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، وتناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني.

إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

1. تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.
2. ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهاً يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل التي لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم، وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين. وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة.
3. إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً. ولهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.
4. كما آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب.

لقد أشاعت فروض النظرية الحديثة أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي، الذي يسمح للأفراد بحرية العمل، وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة، وما دامت لا تتفق كصفة عامة مع الطبيعة البشرية.

سابعاً: نظرية الحاجات لمكليلاند McClelland's Theory of Needs

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكليلاند وأتكنسون (Atkinson و McClelland)، كما ورد في (القريوتي، 2003)، أن عوامل الدافعية، هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والابداع. وينعكس ذلك عملياً على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة، جهوداً أكبر من غيرهم ليس لأن ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة، ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازاً خاصاً لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

وترتكز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي :

الأولى: الحاجة للإنجاز والتمييز والتفوق Need for achievement.

الثانية: الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة Need for power.

الثالثة: الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين Need for affiliation.

4.1.2 أنواع التحفيز أشكاله وشروطه :

أن قدرة المؤسسة على حفز موظفيها تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك أفرادها وتصرفاتها في عملهم وكلما كان إلمامها بالحوافز والحاجات البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين أكبر، كلما كان ذلك السبيل لفهم سلوك الفرد، ولكن تحقيق فاعلية الحوافز يتحدد بعاملين: (عاشور، 1985).

1- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد.

2- مقدار الحافز .

ويرى (سلطان، 1993) أن الإدارة تجد من الصعب عليها تقديم نوع واحد من الحوافز، بل لا بد لها من أجل تحقيق العملية التحفيزية لأهدافها أن تـشبع حاجـات الأفراد المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

وغالبا ما يتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينـة يـتم تلبيتها في حينها فقط ،لذلك ينبغي منح التحفيز المكانة التي يستحق فـي عـالم العمـل والممارسة الإدارية،وفهم دوره الفعال في دفع الانجاز وتحقيق النتائج (مرعي،2003).

وأشارت الأدبيات إلى عدة تقسيمات وتصنيفات لأنواع التحفيز، كل حسب رؤياه ومسلماته التي يستند إليها في طرحه، فذكرت (بالحوافز المباشرة والحوافز غيـر المباشرة، والحوافز الأولية، والحوافز الثانويـة، والحـوافز الخارجيـة والحـوافز الداخلية، والحوافز الايجابية والحـوافز الـسلبية، والحـوافز التقليديـة والحـوافز الغيرتقليدية ، الحوافز الفردية والحوافز الجماعية...)

وأوردها (القريوتي، 2003؛ مرعي، 2003) بالمحاور التالية:

أولاً : الحوافز المادية (Material Incentives):

1- مفهوم التحفيز المادي:

تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين مثل الأجور والمكافـآت التـشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم.

2- أشكال التحفيز المادي:

تتعدد أشكال التحفيز المادي، ولعل أهمها ما يلي:

أ- الأجور والمرتبات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد الأجر زاد حافز العامل علـى بـذل الجهد، وتحسين مستوى الأداء.

ب- التعويضات: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً للعامل لبـذل المزيـد مـن الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات، والمنح، والبـدلات، والمكافـآت، والعائد من تخفيض التكاليف، وطبيعة العمل، وتعويـضات التخـصص، والتفرغ، والخطورة، والتمثيل إلخ.

ج- ضمان واستقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيـرة من الأشخاص، لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب انعدام دخله تماماً، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصراً يحفز العـاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق مـن حيـاتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

د- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطـة بعمل الشخص (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل، ومحيطه الفيزيـائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أداء الأشخاص في العمل ورغبـتهم بـه، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمـل أكبر.

ه- المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية مثل: الأجهزة، وبطاقات السفر، أو حـضور الحفـلات، أو مهمـات الـسفر، أو الأدوات الشخـصية، أو الموسوعات والكتب.

3- يتحقق التحفيز المادي حين استيفاء الشروط التالية :

أ- أن يكون عادلاً، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإداريـة النافـذة علـى الجميع.

ب- أن يكون مطابقاً لما يتقاضاه الأقران الآخرون.

ج- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في عمله.

د- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

ه- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.

ثانياً : الحوافز المعنوية (Morale Incentives) :

1- مفهوم التحفيز المعنوي:

تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشـكال التقدير والتكريم المختلفة، التي تخاطب الجانب الإنساني فـي شخـصياتهم مثـل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والخـدمات الترفيهيـة، والنـشاطات الاجتماعيـة،

والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، والهدايا، وأشكال التكـريم المتعـددة التـي تميزهم عن غيرهم.

2- أشكال التحفيز المعنوي:

تتجه الحوافز المعنوية إلى إشباع الحاجات الفكريـة والاجتماعيـة للـشخص العامل وفق التالي:

أ- فرص التقدم والترقية:

1- إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل.

2- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

ب- توسيع دائرة الإشراف في العمل:

1- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.

2- منح الشخص المزيد من الصلاحيات والمسئوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه.

ج- الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:

1- تقدير الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة.

2- تشجيع الشخص العامل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجيدة التي تسهم في تطوير العمل.

د- تقدير الإدارة للأداء المتميز:

1- احترام الإدارة والسلطة الأعلى الأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.

2- منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

هـ -سياسة الإدارة ونظرتها إلى العاملين لديها:

1- النظر إلى الأداء المتميز كثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.

2- توفير كافة مستلزمات الاستفادة من كفاءات الأشخاص وقدراتهم ومهاراتهم المتميزة.

3- استبعاد النظرة الميكانيكية التي توحي للشخص بأنه أداة عمـل تنفيذيـة لا تختلف عن الآلات المستخدمة.

4- ممارسة القيادة الفعالة لدفع الأشخاص نحو المزيد من الأداء المتميز.

و- تعزيز الرضا في العمل:

1- تجنب كل مصادر القلق والتوتر التي تبعد الشخص عن تحقيق الأداء المتميز.

2- السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص في العمل.

3- دمج الشخص العامل في مجموعات العمل المناسبة والمنسجمة.

ز- لتدريب وتنمية المهارات:

1- توفير كافة فرص التعليم والتعلم الذاتي.

2- تسهيل ظروف التأهيل المهني، وتوفير متطلباته.

3- منح أصحاب الأداء المتميز فرص التدريب المستمر لتوسيع معارفهم ومهاراتهم.

ح- إيجاد بيئة العمل المناسبة:

1- تسمية الشخص في الوظيفة المناسبة لمؤهلاته، وخبراته، ومهاراته، ونمط شخصيته.

2- ممارسة الإثراء الوظيفي عبر تكليف الشخص بممارسة مهام وأعمال متنوعة كماً وكيفاً.

3- ممارسة التناوب على الوظائف ومراكز العمل لتمكين الشخص العامل من أداء مهام آخرين حين الحاجة.

3- شروط التحفيز المعنوي:

هناك عدة شروط تحدد كيفية استخدام التحفيز المعنوي هي:

أ- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.

ب- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز.

ج- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.

د- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/ خدمة/ معلومة) وقيمة الحافز.

هـ- تقديم الحافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد.

و- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.

ز- اتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

ثالثاً : التحفيز المتلازم المادي والمعنوي (Parallel Incentives) :

1- مفهوم التحفيز المتلازم:

يشمل تقديم حوافز مادية (أجور وتعويضات ومزايا) وحوافز معنوية (أشكال تكريمية وتقديرية) بهدف دفع الأشخاص العاملين لبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أشكال التحفيز المتلازم:

تتعدد أشكال التحفيز المتلازم وتشمل ما يلي:

أ- المكافآت المالية على الأداء والإنجاز أو السلوك المتميز.

ب- قسائم أو نقاط تسهل على الشخص العامل الاستفادة منها باختيار مقابل مادي أو معنوي تبعاً لرغباته.

ج- إجازات مأجورة.

د- حوافز سلعية تجمع بين التعويض المادي / المعنوي.

3- شروط التحفيز المتلازم:

يجمع المختصون على دمج أعمال التحفيز المادية والمعنوية وتفعيلها بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة منها طالما أن هدف الحوافز في النهاية يتمثل بالوصول إلى رضا الأشخاص العاملين عن أعمالهم.

أ - تقود الحوافز المادية إلى إزالة مصادر الاستياء وأسبابه لدى الأشخاص العاملين حين توفير ما يلي:

1- ظروف عمل مادية مناسبة (الإضاءة ، التهوية، الشروط الصحية الأخرى، المكان، المكتب، الأثاث المكتبي، ...).

2- الأجور والتعويضات الكافية.

3- العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين.

4- الأمن والاستقرار في العمل والأجر والدخل.

ب - بينما تقود الحوافز المعنوية إلى تحقيق رضا الشخص العامل عن عمله حين توفير ما يلي:

1- محتوى العمل المناسب لمؤهلات الشخص، وخبراته، ومهاراته.

2- إمكانيات التقدم والنمو الوظيفي والترقيات والمستقبل المهني المُرضي.

3- منح المسئوليات الكافية للشخص خلال أداء العمل.

4- توفير فرص استثمار كفاءات الشخص العامل وقدراته.

5- منح سلطات اتخاذ القرارات والمشاركة في الإدارة.

6- إمكانيات تنفيذ العمل والمهام وفق رؤية الشخص ومنهجيته.

7- الإشراف المُرضي من الرؤساء حين تنفيذ العمل.

رابعاً: اتجاها التحفيز :

يجب توضيح اتجاهي التحفيز بنوعية (المادي والمعنوي) وهما: الحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية :

1- تؤكد الحوافز الإيجابية سلامة مخرجات العمل وفعاليتها، مما يدفع الشخص الى شحذ الهمة نحو المضي قدماً في عملية التنفيذ، ودوام استمراريتها بكفاءة ونجاعة.

2- وتعني الحوافز السلبية أن المخرجات تحتاج إلى تعديل أو تغيير نظراً لأن عمليات التنفيذ والمتابعة لمراحلها المختلفة تظهر عدم فعاليتها، وعدم إمكانية التنفيذ، أو حتى الاستمرار فيه.

يعمل الاتجاهان (الإيجابي والسلبي) على تحقيق مزيد من الفاعلية والإنجاز والتحكم البناء، لأنهما يفعلان العملية الإدارية والإنتاجية، ويستهدفان معاً التطوير الذي يبعث على بلوغ غايات المؤسسة، وحيويتها كما يتضح وفق التالي:

الحوافز المادية: ← مكافآت مالية ← حافز إيجابي

← عقوبات حسم من الراتب ← حافز سلبي

الحوافز المعنوية: ← الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار ← حافز إيجابي

← تنزيل المرتبة أو حرمان من المشاركة بالقرار ← حافز سلبي

خامساً: التحفيز عبر تقديم الخدمات الاجتماعية :

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة الأشخاص في المؤسسة بغـض النظـر عـن مستوى أدائهم، أو نتائج عملهم، ويتم اللجوء إليـه لإشـباع حاجـات شخـصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات، وتنزيل بعض معوقـات سير العمل، ويقدم هذا الشكل من الحوافز بشكل مجاني، أو بـسعر التكلفـة لكافـة الأشخاص وفق التالي:

1- **التأمين الصحي:** الذي يغطي نفقات العلاج كلياً أو جزئياً، للـشخص ولأفـراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.
2- **التأمين ضد العجز**: وإصابات العمل، والحوادث، والأمراض المهنيـة : الـذي يقدم تعويضات للأشخاص حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمـالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
3- **الجمعيات السكنية:** التي تقوم ببناء المساكن الخاصـة بالمؤسـسة، وتؤجرهـا للعاملين فيها بأسعار زهيدة، أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.

سادساً: الحوافز الفردية(Individual Incentives) :

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتـاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جـائزة لأفـضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية. فالحوافز الفردية موجهة للفرد، وليس للجماعة ، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحـوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبـه إلـى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية.

سابعاً: الحوافز الجماعية(Group Incentives):

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلـك إضرارا بالأهداف الرئيسة للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحـوافز تخـصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، فمن

شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit ، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

وهناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الفردية، وتعتمد في مجملها على إعطاء العاملين نسبة معينة من قيمة الأرباح المتأتية عن زيادة الإنتاج ومن هذه النظم، نظام هالسي (Halsy) ، ونظام جانت (Gant) ونظام روان (Rowan) ونظام الفئات ونظام الحصص. وكذلك الأمر بالنسبة للحوافز التشجيعية الجماعية، فهناك أنماط متعددة متبعة تعرف بنظم برستمان، وسكانلون، ودروكر.

5.1.2 التحفيز وعلاقته بأداء مدير المدرسة

يمثل مدير المدرسة دوراً هاماً في العملية التربوية والتعليمية، حيث تعمل مسؤولية إدارة المدرسة بكل مدخلاتها، فهو المسؤول عن قيادة وتنسيق وتوجيه جميع القوى والجهود التي يعمل ويتعامل معها لبلوغ وتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة للمدرسة، وهو المسؤول عن تحسين مستوى تعليم وتعلم طلاب مدرسته، وهو المشرف المباشر على أعمالها، والمنظم لعلاقاتها من الداخل والخارج، كما أنه المسؤول عن سير أعمال مدرسته وفعاليتها ونشاطها وتقدمها ورفع المستويات العلمية والخلقية والاجتماعية فيها، وقد لقب بالقائد التربوي، ومع هذا فهو المنفذ الذي ليس له السلطة في اتخاذ قرار حقيقي يتصل بالمدرسة (الخوالدة، 1999).

أن التحفيز في العمل يعتبر مظهراً حيوياً من مظاهر العمل الجيد باعتباره يعالج قضية التزام الأفراد واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على ترقية، أو غير ذلك من الأهداف (العميان، 2004).

أما إذا لم يحصل المدير على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل التحفيز أو عدم مناسبته، فإن النتائج تكون سلبية، ويؤدي الحرمان

من إشباع الحاجات إلى الإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انتهاج السلوك غير المرغوب، مثل التغيب عن العمل، وعدم القيام بأدواره، وعدم الولاء للمؤسسة التي يعمل بها (الوابل، 2005).

أن الرضا الوظيفي والأداء يرتبطان بالمكآفات والتحفيز، فالحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وهذا ينجم على المسؤولين كيفية تحفيز الموظفين ليعملوا نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الدروبي، 2006).

يجب أن يقود أداء المدير المتميز إلى تحفيز مناسب وفق ما أورد (مرعي، 2003) كالتالي :

1. مكافأة المدير صاحب الأداء المتميز: أن يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز، لأنه عامل يُسهم في تقدم العمل، وزيادة معدل الإنتاجية، والفاعلية.
2. مكافأة المدير صاحب الإنجاز المتميز: أن يقدم الرئيس المباشر الشخص الذي قدم إنجازا خارقاً، ويكرم على إنجازه "المتميز" الذي لا يمكن تخيله قبل إنجازه، أو يصعب على الآخرين تحقيقه.
3. مكافأة المدير الأفضل: أن تلجأ الإدارات إلى التصويت على السلوك ممن تجاوز أداؤه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقييم الأداء.
4. مكافأة المدير على تحقيق الأهداف: أن تختار الإدارات الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة، وتكرمهم على ذلك.
5. مكافأة المدير الأكثر شعبية: أن تختار الإدارات تبعاً لاستقصاءات الرأي "الأكثر شعبية" ممن يُجمع على شعبيته الأشخاص العاملون معه نظراً لسلوكه الإيجابي، أو علاقاته الودية الواسعة، أو غير ذلك، بحيث يتم تكريمه.
6. مكافأة المدير الأكثر حضوراً والتزاماً في أوقات العمل: أن تختار الإدارات الأكثر التزاماً بأوقات الدوام استناداً إلى سجلات الدوام أو بطاقاته، وتكرمهم على التزامهم، ومواظبتهم على دوامهم، وتمنحهم حوافز تناسب تقيدهم بالدوام.

7. مكافأة المدير الأكثر مشاركة في الأعمال الخيرية: أن تختـار الإدارة المـدير الأكثر مشاركة في الأعمال الخيرية على الصعيد المجتمعي واستناداً إلى تزكية المنظمات الخيرية والاجتماعية، وتقدم له التكريم اللازم.

8. 8.مكافأة المدير المتميز في خدمة المجتمع: أن تختار الإدارة المدير المتميـز في خدمة المجتمع واستنادا إلى تزكية أولياء أمور الطلبة وممـن تتأكـد مـن وصول علاقاتهم مع المجتمع إلى مرحلة ودية تـزال الحـواجز الرسـمية أو الشكلية فيما بينهم، وتكرمهم.

9. مكافأة المدير الذي يندفع نحو التعليم والتطوير الـذاتي: إذا امتلـك الـشخص كفاءات، يجب دفعه نحو تطويرها باستمرار من خلال اللجوء إلـى الـتعلم أو التدريب، وإذا ما حقق الشخص تطويراً في كفاءاته واستخدمها فـي ميـادين عمله وحقق إنجازات كبيرة يجب عندئذ تحفيزه.

10. مكافأة المدير بالتدريب المستمر: يُعد التدريب محفزاً لأنه يؤدي إلـى تحقيـق الذات والشعور بالاعتداد بالنفس، كما يحسن التدريب أداء الموظـف عنـدما يحصل على مكتسبات تدريبية تلزمه في العمل ويستخدمها بفاعلية بعد إنهـاء التدريب.

مرتكزات التحفيز المطلوبة للأداء :

يستند التحفيز إلى مجموعة من المرتكزات بغية تقديم التحفيـز لمـستحقيه وفـق شروط هي:

1- أن تكون الحوافز المقدمة ذات قيمة دائمة.
2- أن تعكس الجهد المبذول من الشخص المحفز.
3- أن تعكس حسن أدائه الذي استحق عنه التحفيز.
4- أن يبعث الحافز المقدم الفخر لصاحبه بعد امتلاكه.
5- أن يحقق الحافز النفع العام لصاحبه.
6- أن تتلاءم مع الذوق الشخصي لصاحبه.
7- أن تعكس الصورة الجيدة للإدارات الحكومية.

6.1.2 التحفيز بالعلاقات الإنسانية

لا شك أن السياسات الخاصة بعلاقة العاملين بالمؤسسة سوف يكون مصيرها الفشل إذا لم يكن مدير المؤسسة قادراً على خلق علاقات شخصية بالعاملين وقـادراً على تنظيم السياسة بطريقة عادلة، ومدير المؤسسة الناجح هو أبعـد النـاس عـن استخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل والفرق كبير بين الموظف الـذي يؤدي عمل بأسلوب التحريض رهبة من توقيع العقاب، وبين من يؤديـه بأسـلوب التحفيز عن رغبة في الأداء وتعاون في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفـضل، وهناك بعض الحاجات النفسية للعاملين على مدير المؤسسة، أن يضعها في الاعتبار مثل الحاجة إلى الاستقرار، والحاجة إلى التقدير، وأن يوجد جسراً من العلاقات بينه وبين العاملين، وعليه أن يهتم بتقدمهم الوظيفي والمادي، فإن شـعروا بـذلك ازداد إنتاجهم وأداؤهم (سالم، 1989).

ويبين (منصور، 1999) أن العلاقات الإنسانية تقوم على:

1) إقامة وحدة متماسكة من العاملين.
2) معاملة العاملين كأفراد.
3) خلق جو ودي في نظام العمل.
4) جعل العاملين على علم بمجريات الأمور بالمؤسسة.
5) الاهتمام بالمناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية.
6) وضع معايير للعمل، وحث العاملين على بلوغها.
7) مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
8) تقدير الأعمال الممتازة ومكافأة العامل الكفء.

ويعلق رجال الإدارة وممارسوها أو دارسوها أهميـة كبيـرة علـى مفهـوم العلاقات الإنسانية وأهمية تهيئة الجو أو المناخ الصحي المناسب لنجاح العمل فـي المؤسسات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالإنتاج أو الخدمات المختلفة ومن بينها ميدان التعليم، وخرج العلماء بأهمية العلاقـات الإنـسانية والاجتماعيـة وضرورتها في المؤسسات الإدارية، فيقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بيـنهم وبين أنفسهم، أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين علـيهم والمتعـاملين معهـم، وأن حالات عدم التوافق في جماعة ما ترجع في أساسها إلى اضطراب هـذه العلاقـات

وعدم اتزانها وتعاونها، وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإدارية (Szilagy & Wallace, 1980) .

ويرى (مرسي، 1988) أن أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية يزاد بالنسبة لميدان التعليم من حيث أن هذا الميدان على النقيض من ميادين الإنتـاج ومواقـع العمـل الأخرى يتشكل في معظمه من العناصر الإنسانية ويعتمد عليها بل إن نفس الخامـة التي يتعامل معها هي أيضاً خامة بشرية إنسانية، ومن هنا تـصبح مـسألة تكـوين علاقات إنسانية نشطة عملية على جانب كبير من الأهمية لهذا الميـدان، وينـسحب ذلك على كل الفئات البشرية المكونة لهذا الميدان سواء كانوا تلاميذ أو معلمـين أو رؤساء أو مديرين، ولا يقتصر هذه العلاقات على العلاقات الداخلية للفئـة الواحـدة وإنما تشمل أيضاً علاقاتها الخارجية على الفئات الأخرى، فتوفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيساً للعمل والإقبال عليه فمدير المدرسة الذي يتوفر له في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبـل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة ويعكس ذلك على الآخرين فيحفـزهم علـى زيادة جهدهم.

وتلعب الحوافز لا سيما المعنوية منها دوراً هاماً في تحقيق الانسجام والاتزان في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة، فالكلمات الطيبـة المتبادلـة والتـشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير كلها وسائل هامة فـي إرسـاء قواعـد العلاقـات الإنسانية السليمة وهي نفسها حافز إيجابي وتنمـو بـالحوافز الإيجابيـة الأخـرى (العديلي، 1993).

7.1.2 التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي:

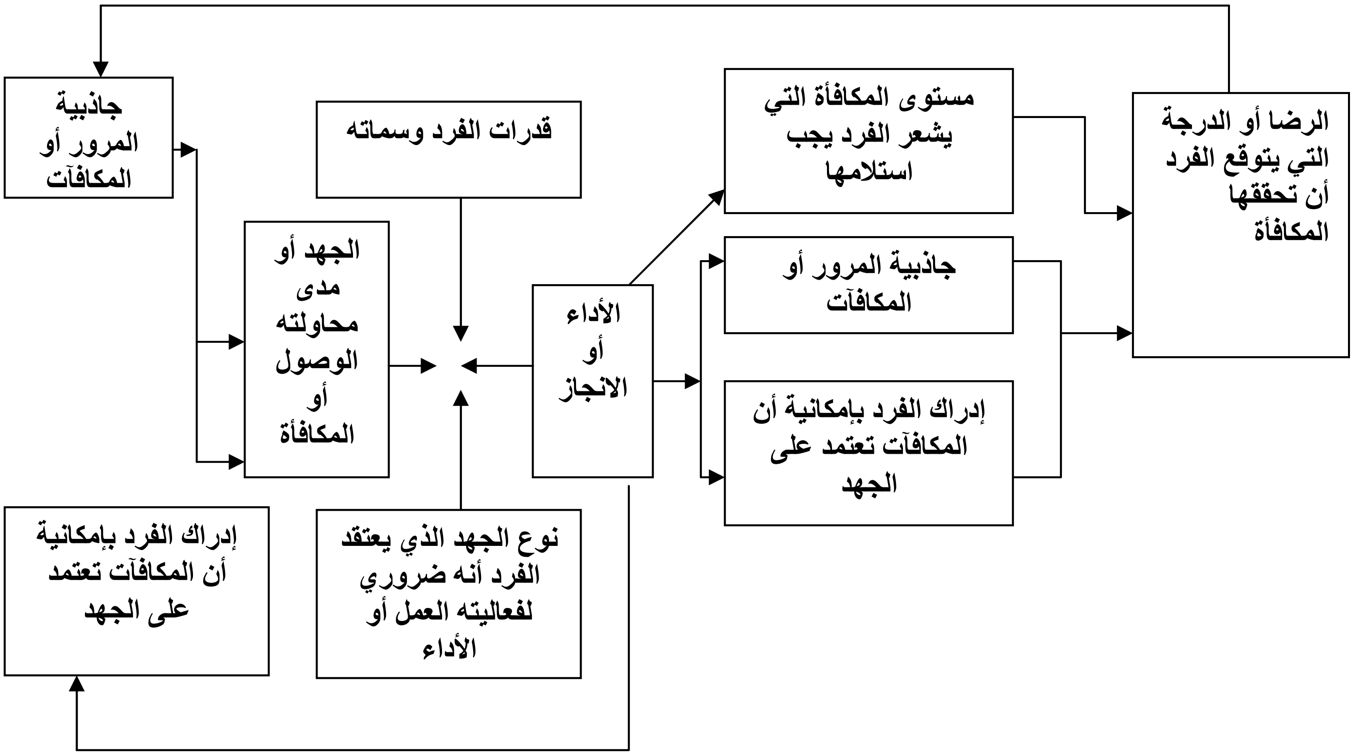
أن المحور الرئيس لأي دراسة في مجال الدوافع والحـوافز هـو التـساؤل التقليدي "ما العلاقة التي تربط كلاً من الأداء والرضا الوظيفي بالدافعية؟ وما هـي بين هذه المتغيرات؟"

اعتقد العلماء السلوكيون أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء، إلا أنـه أخذ بعض العلماء السلوكيين يرون أن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا، بمعنى إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ثم كوفئ على ذلك فإن ذلك العمل يؤدي إلـى الرضا، ولذا فقد اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ويعـد هـذا المنطلق حاول بورتر ولولر (Porter & Lawler) تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والناتج، ويمثل الشكل (6) هذا النموذج في حين أن الشكل (7) يبين نموذجاً متكاملاً

للدافعية والحوافز حيث يتضمن الحاجات والأداء والرضا والتكافؤ......الخ، حيـث أن هذا النموذج يبين أن قدرات الفرد وكيفية إدراكه لعمله والدافعية كلها تتضامن مع بعضها لتحقيق الأداء (العديلي، 1993).

شكل (6)

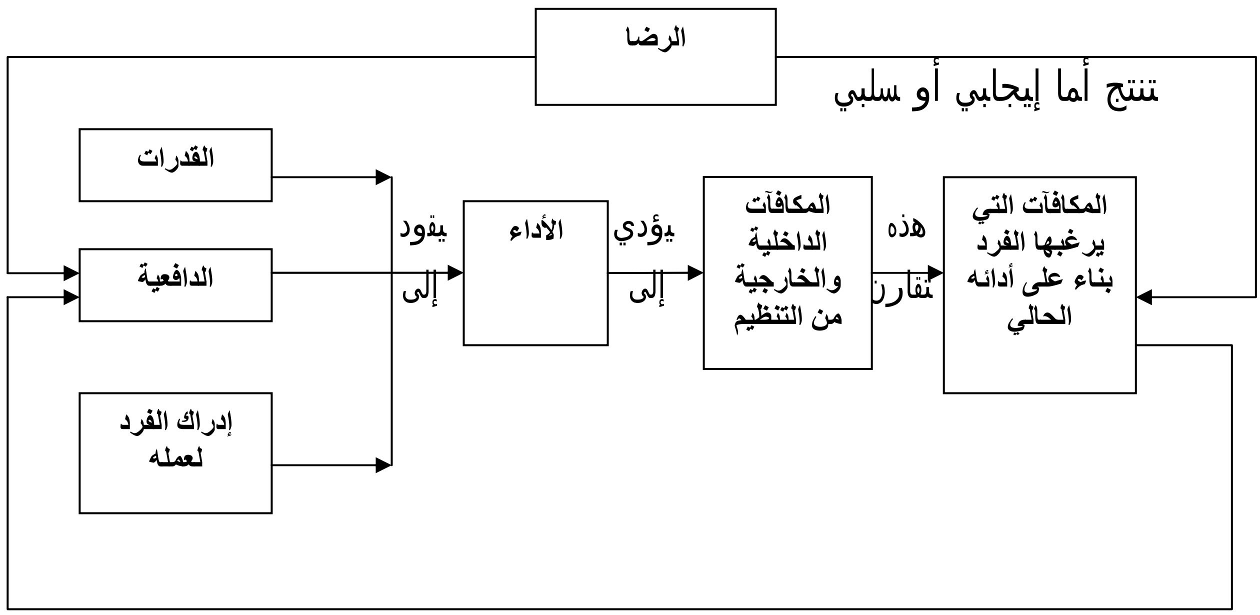
نموذج بورتر ولوار للدافعية



المصدر:(العديلي،1993)

شكل (7)

النموذج المتكامل للدافعية



المصدر:(العديلي،1993)

ويبين سيزلاجي وولاس (Szilagy & Wallace, 1980) دورة دوافـع العمـل الوظيفي التي تظهر في شكل (8) حيث يمكن النظر لدوافع العاملين في العمـل علـى أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشـباع والرضا حيث:

أولاً: تبدأ بظهور الحاجات والرغبات الملحة، وظهور التوتر وعدم الاتزان النفسي.

ثانياً: تأتي مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات.

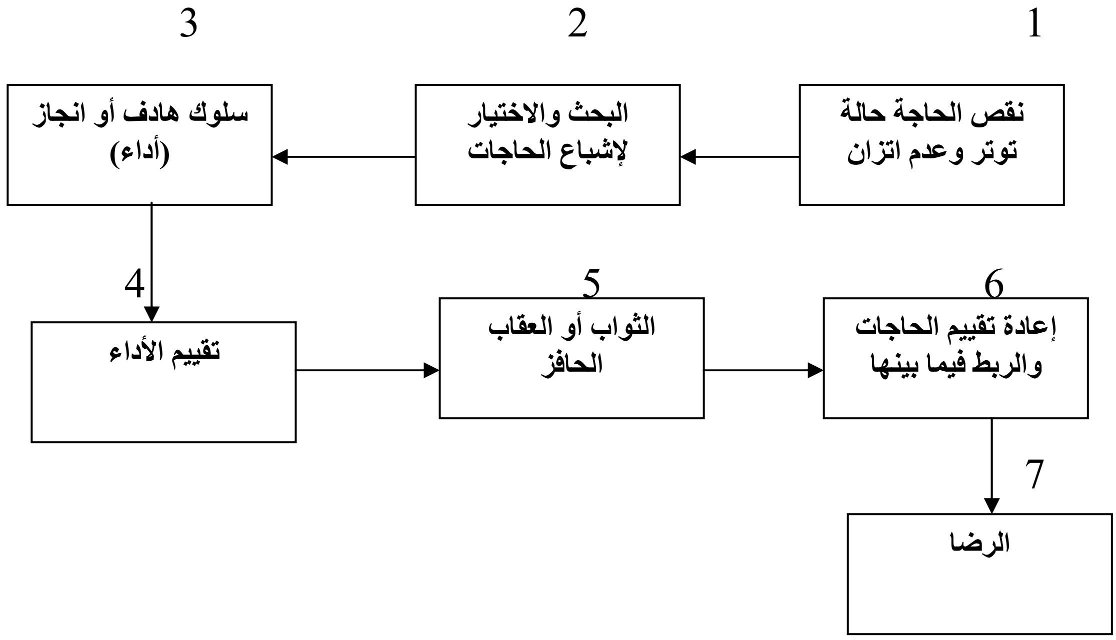
ثالثاً: مرحلة الهدف والسلوك (الأداء المستخدم).

رابعاً: مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات.

خامساً: مرحلة الثواب (تقديم الحافز) الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصـلية ممـا يؤدي إلى التوازن النفسي والرضا.

شكل (8)

النموذج الأساسي للدوافع (عملية مراحل الدوافع)



المصدر: سيزلاجي وولاس (Szilagy & Wallace, 1980)

ويورد (المغربي، 2004) ثلاث ملاحظات في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج والحوافز

أولاً- أن الجهد والدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.

ثانياً- العدالة، فمن الضروري شعور الأفراد بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

ثالثاً- العلاقة بين الأداء والمكافأة، حيث لا ترتبط المكافآت الخارجية في الرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، إنما بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل، أما المكافآت الداخلية فأنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه أتم إنجاز العمل على أعلى مستوى.

ويتحدد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعلات في أطار بيئة العمل، ومن العناصر المكونة لبيئة العمل: خصائص المؤسسة، خصائص العاملين، وعملية إشباع حاجات العاملين، هي أحد المحددات الخاصة بالرضا، كذلك توافق المرؤوسين من رؤسائهم، ونمط الإشراف الذي يخضعون له، والاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل(عبد الخالق، 1982).

ويعتبر الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحـو العمل، ويعبر عن مستوى الإشباع للحاجات المرغوب إشباعها من خـلال القيـام بالعمل(العيسوي1997).

ويتأثر الرضا الوظيفي بشكل أساسي بأنواع المكافآت وقيمتهـا، وتوقعـات العاملين في الحصول عليها من خلال عدة عوامل تسهم في ذلـك يحـددها (بـدر، 1983) بالعوامل التالية :

أولاً- خصائص العمل التي تتمثل في : وضوح الدور، مدى ما يوفره العمـل مـن المكافآت الداخلية والخارجية.

ثانياً- العوامل التنظيمية والطبيعية وهي المرتبطة بـسياسات المؤسـسة كـنمط الإشراف وإجراءات العمل ونظم الاتصال.

ثالثاً- خصائص الفرد كالعمر ومستوى التعليم ومستوى الوظيفة.

ويتشكل الرضا الوظيفي من جزئيات من عناصر الرضا على النحو التالي:

أولاً- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ثانياً- الرضا عن الأجر وملحقاته، وعن الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

ثالثاً- الرضا عن أساليب الأشراف والتوجيه والقيادة، الرضا عن بيئة العمل.

رابعاً- الرضا عن سياسات الأفراد المتمثلة في الرضا عن تقيـيم الأداء، ونظـام الترقيات والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد، والرضا عن طريق التحفيز (النجار1992).

وذكر (عاشور، 1985) أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة وهي عندما يكون الفرد محققاً لحصوله على حـوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المساعد الذي يحقق له أهدافاً هامـة ذات قيمة ومنفعة، وطبيعي أن مثل هذه الحالة توجد عندما يكون هناك نظـام للحـوافز (أجر, مكافآت، خدمات، ومعاملة..........الخ) تعطي بناء على ما يحققه الفرد من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه، فعند تحقيق الفرد لا لأداء عالٍ فـي ظل نظام حوافز مشروطة يحصل الفرد على حوافز نتيجة أدائه العـالي، فتـزداد

بذلك اشباعاته، ويزداد بالتالي بالتبعية رضاه،أما عندما تحقيق الفرد لأداء فتنخفض في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء، فإن حوافزه وعوائده ستكون قليلة وبالتالي تكون اشباعاته قليلة ورضاه منخفضاً.

8.1.2 التحفيز وعلاقته بالروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية من مستلزمات الجماعة التي يعمل أفرادها مع بعضهم البعض وهي أيضاً من مستلزمات الجماعة في تعاطفها وتوحدها وتماسكها، وهي على الدرجة التي تصل إليها الجماعة في هذا التعاطف ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إليها وحرصه على تمسكه بها، ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية في مواقع الإنتاج والعمل والأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغيرها وقلة الشكاوى، وفي الإدارة التعليمية تتضح مظاهر تقدم الروح المعنوية بالأرقام القياسية للفصول الدراسية وكفاءتها النوعية، وانتظام التلاميذ والمعلمين وإقبالهم على الدراسة، وتلعب الحوافز الايجابية بأنواعها دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية وتقدمها في الإدارة التعليمية (مرسي,1988).

وتعد أهم العوامل التي تسهم في تشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات التحفيزية التي تقودهم إلى مزيد من الأداء، وحسن التعامل مع الزملاء والرؤساء، وكافة الأشخاص في المؤسسة التي يعملون بها هي رفع مستوى الروح المعنوية المتوفرة لديهم (مرعي، 2003).

ويعرف (منصور، 1999) الروح المعنوية بأنها إجمالي عدة صفات نفسية تشمل الشجاعة والحزم والعزم والثقة والحماس في أداء المهام،وهي نتيجة التوجيه الإداري السليم مع الرؤساء ويرى بأنه لأجل المحافظة على الروح المعنوية على المدير أن يهيئ للموظف فرصة التعبير عن رأيه، وبان جهوده موضع تقدير،وأن يشعر الموظف بأهمية دوره في عمل المؤسسة، وأن يتحرر الموظف من أي قلق أو اضطراب وأن يشعر بالمحبة ويحس بعدالته وأن لديه فرصة للترقية.

ويتردد كثيرا تعبير الروح المعنوية في ميدان العمل الذي تتعدد مجالات دلالاته،ومعانيه كما يلي: (مرعي، 2003).

1- انعدام المشكلات والخلافات في بيئة العمل.
2- الشعور بالسعادة في العمل.
3- قدرة الشخص على التأقلم في عمله.
4- مدى اندماج الشخص في عمله.
5- مدى سيادة روح الجماعة،وتماسكها،وتضافرها.
6- خلاصة اتجاهات العاملين تجاه العمل، ومشاعرهم نحو الرؤساء،والمؤسسة التي يعملون فيها.
7- -التعبير عن مدى إشباع الحاجات الفردية في العمل.

وتعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواهم ومن مستوى إنتاجيتهم، وهي تعتبر من العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحثهم على العمل والإنتاج (سالم 1989).

وتتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى من رفع الروح المعنوية بين العاملين، إذ تفترض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل أقل, لذا يسعى المديرون إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على أداء أفضل والتميز والنمو الاستراتيجي في العمل، وعلى المديرين الاهتمام بمجموعة من العوامل لتنمية الروح المعنوية ومنها، الرضا عن العمل نفسه، وإشاعة جو الثقة والاحترام، ومستوى لائق من الترقيات والرواتب والمكافآت، وتزويد العاملين بالبيئة الملائمة للعمل(العقيلي، 1996).

كما أن لمعنويات العاملين أهمية كبيره فهي تعتبر مقياساً لمدى فعالية أداءهم وينظر إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنوياتهم، لذلك لا بد من وجود قيادة إدارية تتناسب مع المواقف، قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في أعمالهم، مما سيحدث تأثيراً إيجابياً في الروح المعنوية (منصور، 1999).

واستخدم (مرعي، 2003)عدة معايير لقياس الروح المعنوية،أهمها ما يلي:

1- تقدير الإدارة للعمل والعاملين.
2- الأهمية المعطاة للعمل من الشخص في المؤسسة.
3- فرص التقدم والترقي في العمل.
4- مدى المسئولية الممنوحة للشخص في العمل.
5- مدى الصلاحيات التي يتمتع بها الشخص في العمل.
6- الإمكانات والتسهيلات المتاحة لانجاز العمل والمهام.
7- ظروف العمل المادية.
8- الأجور والتعويضات.
9- العلاقات مع الزملاء،أو الرؤساء،أو المرؤوسين.
10- الاستقرار في العمل.
11- درجة الإشراف والرقبة.
12- المزايا والخدمات العينية.

9.1.2 نظام الاقتراحات صورة من صور التحفيز:

عرض (الفوزان، 2005) نظام الاقتراحات كمنهجية إدارية فعالة استخدمت في الأساليب الإدارية في إدارة العمل مثل: الإدارة بالقيم(MBV)، الجودة الإدارية الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات(BPR) للمنظمات الإدارية حيث ساهمت أنظمة الاقتراحات للموظفين في تلبية الحاجات بشكل فعال من خلال الأفكار الإبداعية من الموظفين التي تلعب دورها في الارتقاء بالأداء إلى أفضل المستويات، وركزت الإدارة الحديثة على الاستثمار المعرفي واستخدام القدرات الذهنية للإنسان العادي كمصدر غير محدود للابتكار والإبداع حيث أن التعرف دائما على أراء موظفيها، وتلمس اقتراحاتهم وأفكارهم تمثل صورةً أخرى من صور التحفيز على حسن الأداء، فالاقتراح هو: (كل فكرة جديدة للتطوير أو إبداع أو ابتكار لمنهاج العمل أو أداة عمل ينجم عنه فوائد عملية تكون ذات نتائج أو آثار إيجابية ملحوظة في أي مجال من مجالات الاستثمار في الموارد المالية أو البشرية).

كما أن تطبيق برنامج الاقتراحات في المؤسسات التربوية يعتبر أحد الصور الفعالة للاستثمار في العنصر البشري والتي سيكون لها دور كبير في تلبية كثير من حاجات المديرين من أجل حفزهم للارتقاء إلى أعلى مستوى من الأداء المتميز وتتمثل هذه الحاجات في عدة جوانب ومنها:

1- الحاجة للاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم.
2- الحاجة لاستعراض قدراتهم الإبداعية.
3- أهمية عنصر التحدي الإيجابي في العمل.
4- الحاجة إلى التقدير والمكافأة.
5- الحاجة إلى الإحساس بالإنجاز.

أ- أهداف نظام الاقتراحات:

ويمكن إن تجمل الأهداف التي تجنيها المنظمات الإدارية من تطبيق نظم اقتراحات الموظفين فيما يلي:

1- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
2- توظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية.
3- إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
4- السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر.
5- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة.
6- تحسين مؤشرات الأداء.

ب- فوائد تطبيق نظام الاقتراحات:

ويمكن إيجاز الفوائد والعوائد من تطبيق نظم الاقتراحات فيما يلي:

1. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
2. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. فتح قنوات اتصال جديدة ذات اتجاهين بين الموظف ولإدارة.
4. التحفيز الذاتي للموظفين من خلال طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.

5. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
6. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
7. تقدير مشاركة الموظفين ومكافأتهم.
8. تقليل الازدواجية أو التكرار في إنجاز العمل.

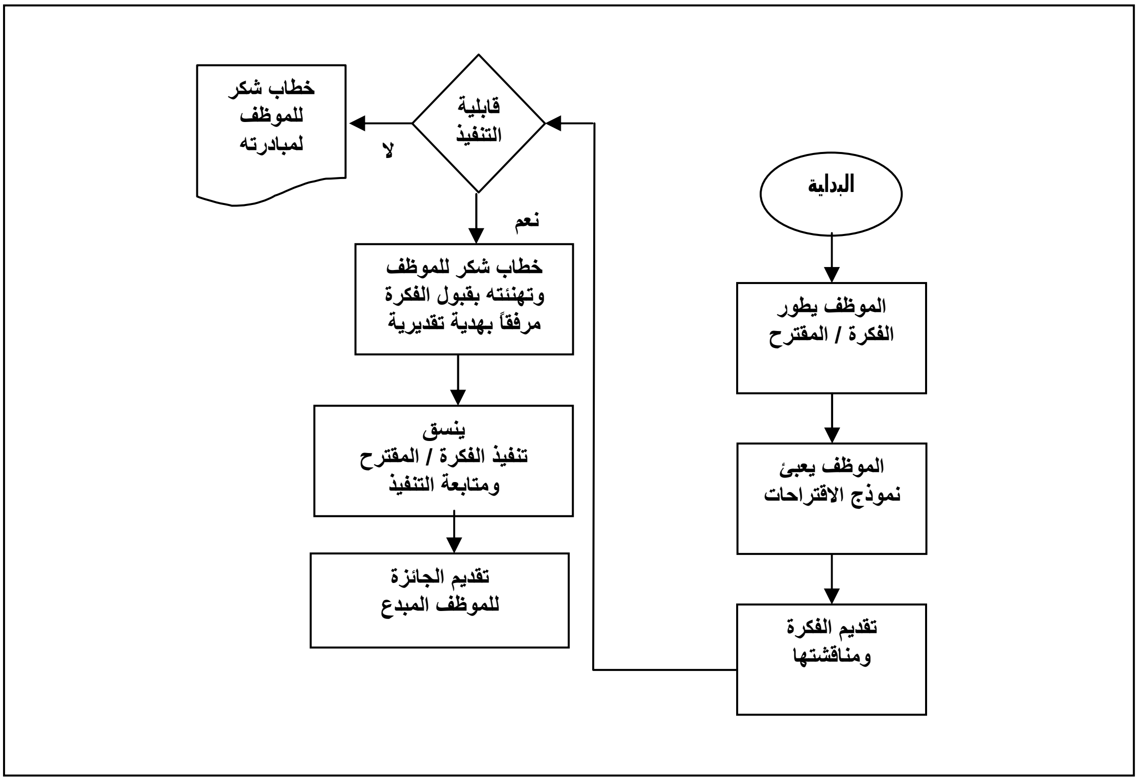
ج- الآليّة النموذجية لتدفق / سير الاقتراحات.

أحد أهم النقاط في التطبيق الناجح لنظام الاقتراحات هو وجود آلية نموذجية لاستلام الاقتراحات من الموظفين، وتحديد خط سيرها من البداية إلى التطبيق الناجح، ولضمان نجاح وصول الاقتراح و تطبيقه فلا بد من توفر أربعة عناصر أساسية كما يلي:

1. المشاركة في مناقشة الاقتراح بين الرئيس والمرؤوس.
2. قبول الاقتراح من قبل الرئيس المباشر للموظف.
3. تطبيق الاقتراح من قبل الجهة المعنية.
4. مساهمة الاقتراح في تحقيق الأهداف وتحسين الإجراءات.(الفوزان، 2005)

ويمكن تصور الآلية النموذجية لذلك حسب الشكل التالي رقم(9).

الشكل رقم (9)
الآلية النموذجية لخط سير الاقتراح .



المصدر: (الفوزان، 2005)

د- المكافأة على المقترحات:

يتم اختيار الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، وتعتبر تلك الأفكـار أشكالاً من الإبداع تستحق التحفيز والمكافأة كما يلي:

1- يطلب من المديرين تقديم مقترحات وأفكار جديدة حول بعض الموضوعات مثل: (تقليل النفقات، تحسين الأداء، تحسين جودة الخدمة، تحسين تـصميم ...) عبر جلسة طرح الأفكار.

2- يتم نشر تلك المقترحات والأفكار، والإعلان عنها.

3- تتم غربلة الأفكار، وتصنيفها حسب إمكانية التنفيذ، ودرجة الأهمية.

4- تمنح حوافز الذين قدموا مقترحات أو أفكاراً تم تنفيذها أو قابلة للتنفيذ.

10.1.2 مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات التربوية:

إذا لم تستخدم المؤسسة التربوية نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العـاملين، فهي قد تتعرض للمخاطر التالية (مرعي، 2003):

1) تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
2) زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً.
3) شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
4) ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
5) سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسئولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
6) توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهـور التقـصير فـي العمـل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.
7) ارتفاع نسبة التغيبية المقصودة أي نسبة الغياب عن العمـل (Absenteeism) تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية، ...).
8) ارتفاع نسبة دوران العمل (turnover)، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
9) استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
10) الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته ووسـطه تحـت ذرائع مختلفة (الزيارات، اللقاءات).
11) 11-ازدياد المطالب والشكاوي باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
12) 12ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل مواقف وحالة.
13) عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من قبل العاملين واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

11.1.2 تأثر التحفيز بالأسلوب القيادي.

يرتبط التحفيز بأسلوب القيادة الإدارية حيث إن :

1- القيادة البيروقراطية: التي يتحكم فيها القيادي بالقرار، وآليات اتخاذه وتنفيذه، لا تولد الدافعية نحو العمل، وقلما تستخدم نظام التحفيز.

2- القيادة الأبوية: التي تبعث على الحركية في العمل وفق منطق الرعاية الأبوية، وتستخدم التحفيز أحياناً في ميدان العمل حيث يرعى فيهـا القيـادي العمـل ويوجهه تبعاً للظروف والضغوط التي يواجهها، ويرعى المرؤوسين لديه.

3-القيادة الديمقراطية: والتي تعتبر فيها جميع العاملين فريقاً يـشارك فـي اتخـاذ القرار كل بمقدار ما لديه من سلطات وتفويضات وكفاءات وتعمل على خلق الدافعية في العمل.

4-القيادة الاستشارية التشاركية : والتي يشارك ويستشير وفقها القيـادي العـاملين لديه، ويناقشهم في المشكلات ويصل معهم إلى حلول محددة وبعد ذلك يتخذ القرار ويستخدم نظام التحفيز لتحقيق أهداف الإدارة والعـاملين علـى حـد سواء(مرعي،2003).

ولكي تحقق الحوافز النتيجة المرجوة، يجب أن تسعى لتحقيق ما يلي (عابـدين، 2001) :

أ ـ الوقوف على أهم الحاجات التي يسعى كل فرد إلى إشباعها.

ب ـ أن تكون ملائمة لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها.

ج ـ أن تكون قادرة على تحديد الهدف المراد توجيه سلوك الأفراد نحوه.

د ـ أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة دون أخرى.

كما يتم التحفيز وفق أساليب القيادة الإدارية كالتالي:

1- أسلوب القيادة البيروقراطي---> يـستخدم العـصا (العقوبـات)، والجـزرة (المكافآت).

2- أسلوب القيادة الأبـوي ---> يستخدم التوبيخ، والرعاية والعطاءات المادية.

3- أسلوب القيادة الـديمقراطي---> يـستخدم مـنح الـسلطات والـصلاحيات والتفويضات وسحب الصلاحيات.

4- أسلوب القيادة الاستشاري ---> يستخدم المشاركة في القرار والاهتمام بالآراء والمقترحـــات المقدمــــة وتطبيقهــــا، أو اســــتبعاد الآراء والمقترحات والمشاركة.

والشكل رقم (10)

يبين دور أساليب القيادة الإدارية في التحفيز

أســلوب القيــادة الإدارية / معيار الدافعية والتحفيز	البيروقراطية	الأبوية	الديمقراطية	الاستشارية التشاركية
الحركية والدافعية نحو العمل.	الواجب والنظام والانضباط	تنفيــــــذ التوجيهــات والرعايــة	المشاركة في القـــــرار والعمل	الانجــــاز الشخصي وتحقيــــق الذات
نظام التحفيز المستخدم	التهديــــد، العقوبــات، وأحيانــــاً المكافآت	المكافــآت وأحيانــــاً العقوبات	التعويـضات الماديــــة والمعنوية	التحفيــــز الشامل

المصدر (مرعي،2003)

2.2 الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الحوافز وعلاقتها بكل من الرضـا الـوظيفي والروح المعنوية والسلوك التنظيمي سواء للعـاملين أو المـديرين، كمـا تعـددت الدراسات التي تناولت الحوافز وزيادة الإنتاجية والعلاقات الإنسانية، وبعضها تناول الحوافز في مجال التربية والتعليم، وغيرها في مجـالات أخـرى، كمـا أن هـذه الدراسات تنوعت في مجال التعليم فبعضها تناول المراحل الأساسية وغيرها الثانوية والجامعات، ومن هذه الدراسات.

2. 2 1 الدراسات العربية

وقام (اللوزي، 1995) بدراسة عنوانها" اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل" وهدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو حوافز العمل الممنوحة لهم وتكونت عينة الدراسة من (532) فرداً عاملاً في المؤسسات الحكومية الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية، نحو حوافز العمل الممنوحة لهم هي اتجاهات ايجابية بشكل عام، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين إيجابية نحو حوافز بئية العمل والحوافز المادية.

وأجرى (العمري، 1995) دراسة بعنوان" الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (278) من هيئة التدريس وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس وكذلك للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ومن متغير الراتب واحتل مجال ظروف العمل الملائمة المرتبة الأولى مع مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة، يليه مجال الترقيات، ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما احتل مجال الراتب المرتبة الأخيرة على المقياس.

وفي دراسة أجراها (حكيم، 1995) بعنوان "الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين" والتي هدفت للإجابة عن سؤال محدد: هل هناك فروق في درجة الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين؟

وشملت العينة (605) من أعضاء هيئة التدريس منهم (139) سعودياً و(466) غير سعودي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة طبقاً للجنسية والعمر والتأهيل التربوي.
2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة طبقاً للدرجة العلمية وسنوات الخبرة.
3- عدم وجود رضا بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالترقية والحوافز والمساعدات الأخرى.

وفي دراسة (نصر الدين، 1995) بعنوان "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" وكان الهدف منها اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل التي تسهم في حالة الرضا أو عدم الرضا، وتحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، وكانت عينة الدراسة تتكون من ثلاث جامعات ممثلة جغرافياً للمملكة العربية السعودية وعدد أفرادها (222) عضواً تم اختيارهم طبقياً تناسبياً، وكان من نتائج الدراسة:

1- مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطاً.
2- إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات كانت عوامل منخفضة الرضا.

أما دراسة (الحربي، 1996) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود" والتي هدفت إلى التحقق من علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى أفراد العينة ببعض المتغيرات، الجنسية، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية.

وأجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض وبلغت العينة (259) عضواً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.
2- انخفاض الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.
3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنسية، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة على كل من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية حيث يزيد الرضا لدى أصحاب المراتب العالية والمدة الأطول في الخدمة ولدى المتعاقدين.

وهدفت دراسة (العنقري، 2000) إلى بيان دور الحوافز ونظم الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في الرياض، والتعرف على أهم المعوقات والمشكلات التي تمنع من تطور نظام حوافز فعال، وتكونت عينة الدراسة من (90) موظفاً، أظهرت النتائج عدم الرضا عن الحوافز المادية وأشارت كذلك النتائج إلى الرضا بشكل عام عن الحوافز المعنوية، بينت نتائج الدراسة إلا أن ما يتم إيقاعه على الموظف من جزاءات تأديبية يتناسب مع مقدار الخطأ الذي يرتكبه، وتوصلت النتائج إضافة إلى ما سبق عدم وجود نظام واضح للحوافز، عدم وجود نظام مستقل لها، وأن هناك مشكلات في نظام الترقيات في الخدمة المدنية.

أما دراسة (العنزي، 2000)المعنونة ب"العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية" بالسعودية، فقد هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات، والتعرف إلى علاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة وكان من نتائج الدراسة:

1- الاتجاه العام للرضا هو الرضا بدرجة متوسطة.
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية بجميع أبعاد المقياس ما عدا البعد الثالث المتعلق بالمسؤولية.

أما دراسة (الراوي، 2000) والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية" والتي هدفت إلى استقصاء وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية / الأردن، وعلاقته بعوامل المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الجنس، مكان العمل، وتكونت عينة الدراسة من (83) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
2- أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين تتركز في مجالات العلاقة مع رؤساء الإدارات والمسؤولية والمزايا والأمان.
3- أدنى مستويات الرضا الوظيفي في مجالات الراتب.

وأجرى (العبدلي، 2002) دراسة بعنوان اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية، وشملت عينة الدراسة (209) مديراً في مراحل التعلم العام وكان من نتائج الدراسة:

1- أولى المديرين اهتماماً أكبر بالحوافز المعنوية حيث حلت في المرتبة الأولى، بينما جاءت الحوافز المادية في المرتبة الثانية.
2- جاءت محاور الدراسة مرتبة حسب تأييدها من قبل المديرين كما يلي:
3- الحوافز المعنوية الايجابية.
4- حوافز المادية الايجابية.
5- حوافز المعنوية السلبية.
6- حوافز المادية السلبية.

7- توجد فروق ذات العلاقة دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو الحـوافز المادية والمعنوية باختلاف متغيرات المؤهل العلمـي، المـستوى الـوظيفي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، والراتب.

وأوصت الدراسة النظر في نظام الحوافز بحيث تتركب من مزيج متكامل مـن الجانبين المادي والمعنوي حيث أن لكل منها أهميتة الخاصة، كما أوصت بالاهتمام بآراء المديرين واقتراحاتهم وإشراكهم في الكفاءات التربوية بالإضافة إلى تخفـيض يوم التكريم للمديرين المثاليين على مستوى المملكة.

وهدفت دراسة (القصير، 2004) إلى تطوير نظام حوافز للإداريين العـاملين في وزارة التربية والتعليم والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي عن نظام الحـوافز المعمول في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (692) موظفاً، وتوصـلت نتـائج الدراسة على أن درجة الرضا الوظيفي للإداريين كانت منخفضة، كما أشارت إلـى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

وأظهرت النتائج مستوى عال للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم عن نظام الحوافز المقترح (المطور).

وفي دراسة (للفقهاء، 2008) بعنوان "أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية لموظفي دائرة الأراضي والمساحة، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نظام الحـوافز المطبقة على موظفي دائرة الأراضي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

وأجريت الدراسة على عينة من (210) موظفاً وموظفة من مـوظفي دائـرة الأراضي والمساحة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مـستوى 0.01 ناقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفيـة، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز كلما زاد رضا الموظفين عن بيئة العمل.

2. 2. 2 الدراسات الأجنبية

أجرى دوبنز (Dobbins, 1996) دراسته الهادفة لمعرفة أن كانـت هنـاك علاقة بين التطوير المهني ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في

الكليات التقنية، وتكونت عينة الدراسة من (284) مشاركاً من كليـات تقنيـة فـي كارولانيا الجنوبية، ومجموعة من العـاملين بالمؤسـسات الـصغيرة والمتوسـطة والكبيرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة

1- أن مستويات الرضا الوظيفي كانت عالية فيما يتعلق بالعلاقة مع زملاء المهنـة والوظيفة عموماً والأثر والإشراف والعمل في الوظيفة الراهنة.
2- أن أدنى مستويات الرضا الوظيفي كانت متعلقة بالدخل.
3- لم تسجل الدراسة أي علاقة ارتباط بين مستوى المشاركة في بـرامج التطـوير المهني والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة هانسون (Hanson, 1995) المشار لها في القصير (2004) إلى معرفة العلاقة بين الحوافز التي تجذب المديرين إلـى مهنـة التعلـيم وبعـض المتغيرات البيئية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية التابعة لمجلس مدارس جنوب أسيا، وتكونت عينة الدراسـة مـن (63) مـدير مدرسـة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الحوافز التي يـضعها المـسؤولين فـي التعليم والمتغيرات البيئية التي يتعرض لها المدير أثناء خدمته (القصير، 2004).

دراسة شين (chen,2000) هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في المدارس العليا في ولاية مسيسبي، وقد أظهرت نتيجة الدراسـة، وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرين المحددين في الدراسة وهمـا: الخبـرة، ومـستوى المدرسة وحجمها، وكشفت عن وجود علاقة طردية بين الخبرة والرضا الوظيفي.

أما الدراسة التي قام بها ماهوني ومنتيثر وهكـستال (Mahony & ,2004) Menter & Hextall والتي كان حول " الأثر العاطفي لربط الأجر بأداء المعلمين بأنجلتراء "واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال مقابلة (76) معلمـاً مـن تسع مدارس ابتدائية وثانوية وكان أبرز نتائجها أن عدداً كبيراً من المعلمـين غيـر مبال نتيجة للخبرة الطويلة في التعليم، وكان من أهم ما أوصت به الدراسـة زيـادة

الحوافز للمعلمين وذلك من خلال الدورات والندوات العلمية ، ولم تبـرزا لدراسـة وجود دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية .

وأجرى بلجيت (Billget, 2007) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين لوائح الحوافز في قوانين وأنظمة وتعليمات النظام التعليمي واتجاهاتهم نحو المساءلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (729) مديراً ومديرة ومساعدين ورؤساء أقسام في ولاية إلينوي بخبرة لا تقل عن (8)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير لوائح الحوافز في قوانين وأنظمة وتعليمات النظام التعليمي في مـدارس الولايـة ،إذ إن المدير الجيد والفعال يرتبط أداؤه بالراتب العالي، والعكس صحيح، وقـد أظهـرت النتائج أن تطبيق المعايير التربوية ترتبط بالرواتـب المرتفعـة وخـصوصاً لـدى المديرين الفعالين، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التقويم والمـساءلة التربوية .

3.2.2 تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها تنـاول متغيـرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وطبيعة العمل، (مستوى المدرسة).

وهذا ما تناولته الدراسة الحالية، كما يتضح أنها تناولت مؤسـسات خاصـة وحكومة تعليمية (تربوية) وغير تربوية، وهدفت إلى بيان علاقة الحـوافز بـالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، وهذه الأهـداف سعت إليها الدراسة الحالية.

كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت المراحل التعليمية وحتـى الكليـات والجامعات في حين تناولت الدراسة الحالية المراحل التعليمية الـثلاث، الابتدائيـة والمتوسطة، والثانوية .

وتطرقت بعض الدراسات السابقة إلى نظريات وأنواع الحـوافز وهـذا مـا أشارت إلية وتناولته الدراسة الحالية في إطارها النظري.

وامتازت الدراسة الحالية بتضمنها أداة خاصة لبيان واقع التحفيز من وجهـة نظر مديري المدارس في منطقة تعليمية يرى الباحـث – فـي حـدود علمـه أن الدراسات فيها نادرة أن لم تكن غير موجودة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات الدراسة وإجراءات تطبيقها، وتصحيحها، وتفسير درجاتها، وبيان صدقها وثباتها، وكذلك وصفاً للمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

3. 1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (348) مديراً و(359) مديرة، للعام الدراسي 2009/2008 حيث تم حصر عدد المديرين والمديرات من خلال الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من خلال مركز المعلومات الإحصائية التابع للإدارة العامة للحاسب الآلي والمعلومات بوزارة التربية والتعليم والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النوع الاجتماعي / مستوى المدارس	بنين	بنات	المجموع
ثانوي	55	63	118
متوسط	104	110	214
ابتدائي	189	186	375
المجموع	348	359	707

3. 2 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (105) مديراً و(108) مديرة أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية لكل مستوى من مستويات المدارس، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي مستوى المدارس	بنين	بنات	المجموع
ثانوي	17	19	36
متوسط	31	33	64
ابتدائي	57	56	113
المجموع	105	108	213

3. 3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويره من وجهة نظر المديرين والمديرات في منطقة تبوك التعليمية، وقد تم إعداد بنود وفقرات وأبعاد الاستبانة من خلال عدد من الإجراءات تمثلت في الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة وكذلك من خلال مراجعة وتحليل العديد من المقاييس والأدوات المتعلقة بالتحفيز مثل: (سلامة، 1992)، (القريوتي، 2004)، (الشيدي، 2001)، (اللوزي، 1995)، (العبود، 1993).

وقد تكونت الأداة من جزأين:

الجزء الأول واشتمل على معلومات عامة وتناول متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية والمؤهل ومستوى المدارس.

الجزء الثاني: وقد اشتمل على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: الروح المعنوية

حيث يتعلق هذا البعد على أهمية الحوافز ورفع الروح المعنوية وتنمية الإبداع والابتكار وتوفير الثقة والتكيف وتوفير المناخ الملائم والانتماء الوظيفي والاستخدام الأفضل للطاقات وتدل الفقرات من (1-17) على هذا البعد.

البعد الثاني: الرأي الجماعي والعمل التعاوني

حيث يبين هذا البعد أهمية المشاركة والتعاون والقناعة بمفهوم القيادة ومواكبة الأحداث الجارية وتنسيق وتوجيه القوى العاملة وتنمية روح العمل الجماعي، وتدل الفقرات من (18-27) على هذا البعد.

البعد الثالث: حوافز بيئة العمل المادية والمعنوية

ويتناول هذا البعد أسس ومعايير تقديم الحوافز وعمليات التطوير والترقيات وتحمل المسؤولية وعلاقة التحفيز بالدورات والندوات والمؤتمرات والانجاز الجيد والانفتاح على المجتمع المحلي ووضع البرامج للطلبة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم، وتدل الفقرات من (28-43) على هذا البعد.

البعد الرابع: الأداء والتقييم والتخطيط الإستراتيجي

ويبين هذا البعد أهمية المدارس كمراكز مجتمعية ودعم التميز والإبداع، وتوظيف التكنولوجيا في عمليات التخطيط، ومواكبة المستجدات والاشتراك في عمليات صنع القرار والتشخيص والتقييم وتدل الفقرات من (44-54) على هذا البعد.

وتم استخدام تدريج ليكرت الخماسي حيث تكون المقياس من عبارات تقريرية تعبر عن واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية باختيار واحدة من خمس إجابات هي:

1. كبيرة جداً.
2. كبيرة.
3. متوسطة.
4. قليلة.
5. قليلة جداً.

وقد أعطيت الفقرات (العبارات) العلامات التالية: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، (قليلة جداً (1).

وتتراوح الدرجات على المقياس من (60-300) حيث تمثل درجة (60) الحد الأدنى، في حين تمثل درجة (300) الحد الأعلى للدرجات.

وللوصول على الدرجة النهائية يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الفـرد على جميع فقرات المقياس، علماً بأن أعلى درجة يمكن الحصول عليها (300) وأقل درجة يمكن أن يحصل عليها (60).

3. 4 صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة للتأكد من صدق محتوى الأداة في صورتها الأوليـة ملحق رقم (أ) على مجموعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من تخصصات التربية وعلم النفس والإدارة التربوية من أعضاء الهيئتـين التدريـسية والإداريـة بجامعة مؤتة، وجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن وجامعة تبوك وجامعة الأمير فهد بن سلطان في تبوك وكذلك من ذوي الاختصاص من إدارة التربية والتعليم في منطقـة تبوك التعليمية، حيث طلب من المحكمين مراجعة الاستبانة وإبداء الرأي في فقراتها وتدوين ملاحظاتهم من حيث:

1- مدى انتماء الفقرات لكل بعد من أبعاد الاستبانة.
2- مدى مناسبة الفقرات للبيئة السعودية.
3- مدى ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية.
4- مدى صلاحية الفقرات والأبعاد لقياس واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية.

وتم اعتماد آراء المحكمين أن فقرات الأداة تقيس ما وضعت لأجله، وتم الإبقاء على الفقرات التي وافقت هيئة المحكمين عليها على أنها مناسبة من حيث الدقة التي تقيس بها الفقرات ما وضعت لقياسه، وتمثيلها للجانب الذي أعدت من أجله، ومناسبة الصياغة اللغوية، وكانت مؤشرات ذلك الإبقاء على الفقـرات التـي اتفـق عليهـا (80%) على الأقل من المحكمين، وبناء على ذلك تم حذف وإضافة وتعديل بعـض الفقرات ووضعها في صورتها النهائية، ملحق رقم (ب).

3. 5 ثبات الأداة

تم استخدام طريقة حساب معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثباته، وتـم تطبيـق على عينة من (25) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وقد تم حساب معامـل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach – a) للأبعاد الأربعة وكانت كما يلي:

جدول رقم(3)
قيم معاملات الثبات لأبعاد التحفيز

البعد	قيمة معامل الثبات
الروح المعنوية	0.85
حوافز بيئـة العمـل الماديـة والمعنوية	0.83
الـرأي الجمـاعي والعمـل التعاوني	0.80
الأداء والتقييم	0.80

يتضح من الجدول إن قيمة معامل الثبات الكلي بلغ 0.83 في حين تراوحـت قيم معامل الثبات للإبعاد بين (0.80-0.85) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

كانت القيمة الناتجة لمعامل الاتساق الداخلي (0.83) وهـذه القـيم مقبولـة لأغراض الدراسة الحالية.

3. 6 إجراءات التطبيق

1- حصلت الباحث على الموافقة الرسمية من جامعة مؤتة، ومن وزارة التربيـة والتعليم لغايات تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة، وذلك مـن خـلال كتاب رسمي موجه من قبل عمادة الدراسات العليا بجامعة مؤتـة، لتـسهيل إجراءات الدراسة.
2- بناء على ذلك تمت مخاطبة المعنيين في منطقة تبوك التعليمية.
3- تم اختيار عينة الدراسة بالطرق المحددة مسبقاً.
4- تم توزيع أداة الدراسة ثم تعبئتها من قبل المديرين والمديرات بعد أن تم بيان الهدف من الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات، واسـتخدامها لغايـات البحث العلمي فقط.
5- تم اعتبار المتوسطات الحـسابية مـن (1-2.49) متدنيـة، (2.50-3.49) متوسطة (3.50 – 5) عالية.

3. 7 المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS):

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسطات للأبعاد واقع التحفيز ولفقرات هذه الأبعاد.

2- تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لحساب الأوساط والانحرافات المعيارية ومعرفة الفروق في واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

3- تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لمعرفة أن كان هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة ومستوى المدارس.

7.3 متغيرات الدراسة

النوع الاجتماعي وله فئتان: ذكر، أنثى

المؤهل العلمي: وله مستويان: دبلوم، بكالوريوس، فما فوق

الخبرة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات:

أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر

مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات: ابتدائي، متوسط ، ثانوي

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

السؤال الأول: ما درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعرفة درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم من وجهة نظرهم والجدول رقم (4) يبين هذهِ النتائج علماً بأن المتوسطات من (1-2.49) ضعيفة، (2.50-3.49) متوسطة (3.50 – 5) عالية.

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك عن نظام الحوافز

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الروح المعنوية	3.98	.944	عالية
الأداء والتقييم	3.97	.852	عالية
الرأي الجماعي	3.92	.873	عالية
حوافز بيئة العمل	3.91	.931	عالية

يتضح من الجدول رقم (4) ان درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة على الأبعاد الأربعة حيث تراوحت بين (3.91) و (3.98)

وفيما يلي الأبعاد بالتفصيل:

البعد الأول:

الروح المعنوية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح المعنوية

الرتبة	نص الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	يؤدي التحفيز إلى فتح قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع المحلي.	4.25	1.07	عالية
2	12	ينفذ المديرون برامج للإفادة من الامكانات بأنواعها المتاحة في المجتمع المحلي .	4.10	1.08	عالية
3	15	يؤدي التحفيز إلى تكيف المدير في المدرسة وعلاقته مع الآخرين.	4.06	1.18	عالية
4	10	ينتهج المديرون مبدأ الديموقراطية نتيجة التحفيز.	4.03	1.15	عالية
5	7	تلائم الحوافز الممنوحة المجهودات المقدمة من قبل المديرين.	4.02	1.10	عالية
6	6	تؤدي الحوافز للانتماء الوظيفي والتقدير للمهنة.	4.01	1.10	عالية
7	8	تعمل الحوافز على تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل	4.00	1.19	عالية
8	1	رفع الحوافز من الروح المعنوية للمديرين	3.99	1.12	عالية
9	11	يصنع المديرون خططا لإصلاح وتطوير المدرسة وتقبل الجديد نتيجة التحفيز .	3.96	1.17	عالية
10	2	تنمي الحوافز الطاقة الإبداعية والابتكار وتقديم الأفكار الجيدة لدى المديرين.	3.95	1.12	عالية
11	14	تعمل الحوافز على توفير درجة عالية من الثقة بالنفس لدى المديرون.	3.95	1.15	عالية
12	13	يشجع التحفيز الأداء الإنساني ويؤدي به إلى التطوير التنظيمي.	3.94	1.11	عالية
13	17	يؤدي التحفيز إلى توظيـف الامكانـات لـدى العـاملين واستثمارها.	3.91	1.20	عالية
14	5	تعمل الحوافز على تحسين أداء المدراء وزيادة إنتاجهم كما ونوعا .	3.89	1.12	عالية
15	9	يؤدي التحفيز إلى قيام المديرين بتوفير مناخ داعم للتغيير الايجابي والتطوير.	3.87	1.14	عالية
16	3	تزيد الحوافز إظهار مزيد من الاهتمام بالعمل واستخدام أفضل للطاقات.	3.84	1.14	عالية
17	4	توفر الحوافز الرضا الوظيفي اذا كانت بالقدر المطلوب.	3.82	1.16	عالية

يتضح من الجدول رقم (5) ان فقرات بعد الروح المعنوية جاءت عالية حيـث تراوحت بين (3.82) و(4.25)، وحصلت الفقرة رقم (16) على الرتبة الاولى بين ابعاد الفقرات وبلغت (4.25) في حين حصلت الفقرة رقم (4) على ادنـى متوسـط حسابي (3.82).

البعد الثاني:

الأداء والتقييم:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرضا الوظيفي عن الأداء والتقييم والآثار

الرتبة	الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	44	يحدد المدراء نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي .	4.11	1.11	عالية
2	51	يشارك المديرون في الترشيح للدورات والبعثات التدريبية.	4.09	.981	عالية
3	45	يساعد التحفيز على قيام المدراء بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التخطيط لتطوير الأداء.	4.02	1.19	عالية
4	52	يشارك المديرون في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات المدرسية ومهامها.	4.01	1.01	عالية
5	49	يضمن التحفيز تخطيطا استراتيجيا داعما للتميز والإبداع.	4.00	1.04	عالية
6	48	يعمل التحفيز على تطوير المدارس كمراكز مجتمعية للمعرفة.	3.98	1.048	عالية
7	46	يؤدي التحفيز الى أن متابعة المديرين تنفيذ الخطط والبرامج وتقييم نتائج التنفيذ.	3.96	1.10	عالية
8	50	يعمل التحفيز على ضمان القدرة على التطوير لمواكبة المستجدات الحديثة .	3.90	1.126	عالية
9	47	يؤدي التحفيز إلى قيام المدراء بوضع خططٍ لتطوير الأداء المدرسي.	3.89	1.12	عالية
10	53	تقيم الإدارة العليا إنجازات المدراء بموضوعية.	3.83	1.08	عالية
11	54	تشرك الإدارة العليا المدراء في عمليات تشخيص الواقـع وتقييمه	3.81	1.12	عالية

يتضح من الجدول رقم (6) ان المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي على فقرات بعد الأداء والتقييم والآثار جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (3.81) و (4.11). وحصلت الفقرة رقم (44) على أعلى متوسط حسابي في حين بلـغ أدنـى متوسط حسابي على هذا البعد الفقرة رقم (54) وبلغ(3.81).

البعد الثالث:

الرأي الجماعي

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرأي الجماعي

الرتبة	نص الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يؤدي التحفيز إلى قيادة وتنسيق وتوجيه جميع القوى التي يتعامل المدراء معها.	4.16	1.00	عالية
2	26	يستثمر المدراء النجاحات لتحفيز المجتمع المحلي لمزيد من المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة.	4.15	1.03	عالية
3	19	يعد المديرون رؤية المدرسة بمشاركة المعلمين وأعضاء المجتمع المحلي .	4.06	1.09	عالية
4	25	تعمل الحوافز على توفير مستوى عاليا من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية على أساس تعاوني .	4.04	1.08	عالية
5	20	يشرك المدبرون المعلمين والمجتمع المحلي في تحديد المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.	3.96	1.15	عالية
6	27	يعقد المدراء ندوات بصفة مستمرة لنشر الوعي ومواكبة الأحداث بمشاركة المجتمع المحلي.	3.83	1.11	عالية
7	22	تعتمد الإدارة العليا سياسة الباب المفتوح للاستماع لأراء المدراء .	3.81	1.116	عالية
8	18	يدعم المديرون عمل الفريق في كافة مجالات العمل داخل المدرسة	3.78	1.16	عالية
9	21	يضمن التحفيز تواصلا" مرنا" يعزز روح العمل الجماعي بين المستويات الإدارية كافة.	3.77	1.21	عالية
10	23	يشترك المدراء مع الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي يمكنهم تحقيقها.	3.60	1.20	عالية

يتضح من الجدول رقم (7) ان متوسطات فقرات بعد الرأي الجماعي جـاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (3.60) و(4.16)، وحصلت الفقرة رقـم (24) علـى أعلى متوسط حسابي في هذا البعد في حين بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعـد على الفقرة رقم (23) وبلغ 3.60.

البعد الرابع:

حوافز بيئة العمل

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرضا الوظيفي عن حوافز بيئة العمل

الرتبة	الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	39	تحسن الحوافز الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للمديرين.	4.12	1.09	عالية
2	40	يقيم المديرون نتائج تنفيذ الخطط ويستفيدوا من التغذية الراجعة نتيجة التحفيز.	4.11	1.16	عالية
3	43	ترتبط الحوافز المقدمة للمديرين مع المتغيرات البيئية التي يتعرضون لها أثناء الخدمة.	4.04	1.12	عالية
4	34	يرى المدراء أن ما يقومون به نتيجة التحفيز يشكل إضافة نوعيه إلى عمل المدرسة.	3.99	1.16	عالية
5	41	يساهم المديرون في تحسين جودة الخدمات التربوية نتيجة التحفيز	3.97	1.10	عالية
6	31	يعطى المدراء لصلاحيات اللازمة لتسيير أعمال مدارسهم بأنفسهم	3.93	1.12	عالية
7	29	تدعم الإدارة العليا حضور المديرين للمؤتمرات والندوات المرتبطة بتطوير الأداء المدرسي.	3.93	1.118	عالية
8	32	تشرك الإدارة العليا المدراء في بناء خططها	3.92	1.18	عالية
9	33	تطلع الإدارة العليا مديري المدارس على التغييرات التنظيمية المتعلقة بالمدارس .	3.90	1.16	عالية
10	42	يعمل التحفيز على أن يضع المديرين برامج اثرائية للطلبة	3.88	1.15	عالية
11	38	تشجع الإدارة العليا المدراء للانفتاح على المجتمع المحلي أثناء عملهم.	3.87	1.18	عالية
12	30	يشعر المدراء بعدالة الترقيات في مجال العمل مما يساعد على الاستمرار.	3.84	1.16	عالية
13	35	يشعر المديرون بالحماس عند إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار أثناء العمل.	3.80	1.15	عالية
14	37	تهيئ الإدارة العليا للمديرين فرصة التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم.	3.79	1.19	عالية
15	36	ترتبط الترقيات والعلاوات بالإنجاز الجيد للعمل وليس للأقدمية فيه	3.77	1.19	عالية
16	28	تقدم الحوافز بناء على أسس ومعايير موضوعية لتقويم أداء المديرين.	3.75	1.14	عالية

يتضح من الجدول رقم (8) متوسطات فقرات بعد الرضا الوظيفي عن حوافز بيئة العمل جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (3.75) ، و(4.12)، وحصلت الفقـرة رقم (39) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد في حين بلغ أدنى متوسط حسابي على فقرات هذا البعد للفقرة رقم (28) وبلغ (3.75)

السؤال الثاني: هل تختلف درجات الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المقدم لها باختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والنوع الاجتماعي؟

للتعرف على الفروق في درجات الرضا عن نظام الحوافز المقدم تبعا للنوع الاجتماعي تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول رقم (9) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في درجات الرضا عن نظام الحوافز المقدم باختلاف النوع الاجتماعي

البعد	النوع الاجتماعي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	ذكر	4.21	.738	3.604	.023
	انثى	3.76	1.06		
الراي الجماعي والتعاوني	ذكر	4.15	.617	3.966	.009
	انثى	3.69	1.01		
حوافز بيئة العمل الماديه	ذكر	4.11	.835	3.113	.086
	انثى	3.72	.980		
الاداء والتقييم	ذكر	4.07	.845	1.750	.752
	انثى	3.87	.852		

يتضح من الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على بعد الروح المعنوية حيث بلغت قيمة(ت) المحسوبة(3.604) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) وهذا الفرق لصالح الذكور حيث بلغ متوسطهم على هذا البعد (4،21) في حين بلغ متوسط الإناث (76،3).

كما تضح من الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين الذكور والإناث على بعد الرأي الجماعي والتعاوني،(ت) المحسوبة(3.966) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) وهذا الفرق لصالح الذكور حيث بلغ متوسطهم على هذا البعد (4،15) في حين بلغ متوسط الإناث (3،69).

كما اتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث على بعد حوافز بيئة العمل المادية، وبعد الأداء والتقييم والتخطيط الاستراتيجي

وللتعرف على الفروق في درجات الرضا عن نظام الحـوافز المقـدم تبعـا للمؤهل تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول رقم (10) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في درجات الرضا عن نظام الحوافز المقدم باختلاف المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بكا	3.92	.957	-1.702	.593
	دبلوم	4.18	.882		
الراي الجماعي والتعاوني	بكا	3.86	.902	-1.750	.417
	دبلوم	4.10	.752		
حوافز بيئة العمل الماديه	بكا	3.86	.952	-1.591	.197
	دبلوم	4.09	.840		
الاداء والتقييم والتخطيط الاستراتيجي	بكا	3.92	.852	-1.267	.694
	دبلوم	4.10	.850		

يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيه عن نظام الحوافز المقدم تبعا للمؤهل وعلى جميع الأبعاد.

وللتعرف على الفروق في درجات الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات عن نظام الحوافز المقدم حسب أبعاده تبعا لمستوى المدرسة تم استخدام تحليـل التبـاين الأحادي والجدول رقم (11) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات الرضا عن نظام الحوافز المقدم باختلاف مستوى المدرسة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح	بين المجموعات	6.513	2	3.256	3.742	.025
	داخل المجموعات	182.725	210	.870		
الراي	بين المجموعات	9.545	2	4.772	6.577	.002
	داخل المجموعات	152.392	210	.726		
الماديه	بين المجموعات	3.896	2	1.948	2.273	.106
	داخل المجموعات	179.955	210	.857		
التقييم	بين المجموعات	1.137	2	.569	.780	.460
	داخل المجموعات	153.070	210	.729		

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق في درجات الرضا بين المـديرين والمديرات عن نظام الحوافز المقدم على بعد الروح المعنوية ولمعرفة لصالح مـن كانت الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعديه والجدول رقـم (12) يبـين هذه النتائج.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شفيه للفروق في درجات الرضا على بعد الروح المعنوية باختلاف مستوى المدرسة

المدرسة	المتوسطات	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية	4.10	-	. .38824*	.03162
المتوسطة	3.71	-	-	-.35662
الثانوية	4.07			

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق في درجات الرضـا علـى بعـد الروح المعنوية بين المدارس الابتدائية والمتوسطة ولصالح الابتدائية.

كما اتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق في درجـات الرضـا بـين المديرين والمديرات عن نظام الحوافز المقدم على بعد الرأي الجمـاعي ولمعرفـة لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعديه والجـدول رقـم (13) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار شفيه للفروق في درجات الرضا على بعد الرأي الجماعي باختلاف مستوى المدرسة

المدرسة	المتوسطات	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية	4.05	-	.45711*	-.01824
المتوسطة	3.59	-		-.47535*
الثانوية	4.07			

يتضح وجود فروق في درجات الرضا على بعد الرأي بين المدارس الابتدائية والمتوسطة ولصالح الابتدائية

وللتعرف على الفروق في درجات الرضا عن نظام الحـوافز المقـدم تبعـا للخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (14) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات الرضا عن نظام الحوافز المقدم باختلاف سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	11.424	2	5.712	6.746	.001
	داخل المجموعات	177.814	210	.847		
الراي الجماعي	بين المجموعات	6.502	2	3.251	4.392	.014
	داخل المجموعات	155.435	210	.740		
حوافز بيئة العمل	بين المجموعات	6.537	2	3.269	3.871	.022
	داخل المجموعات	177.314	210	.844		
الأداء والتقييم	بين المجموعات	3.143	2	1.571	2.185	.115
	داخل المجموعات	151.064	210	.719		

يتضح من الجدول رقم (14) وجود فروق في درجات الرضا بين المـديرين والمديرات تبعا للخبرة عن نظام الحوافز المقدم على بعد الروح المعنوية ولمعرفـة لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعديه والجـدول رقـم (15) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار شفيه للفروق في درجات الرضا على بعد الروح المعنوية باختلاف سنوات الخبرة

المدرسة	المتوسطات	اقل من 5 سنوات	قل من 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات	3.67	-	*-.44423	-.54283*
اقل من 10 سنوات	4.11	-		-.09860
اكثر من 10 سنوات	4.21			

يتضح وجود فروق في درجات الرضا على بعـد الـروح المعنويـة بـين المديرين من ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي الخبرة اقل من 10 سنوات، وهذا الفرق لصالح ذوي الخبرة اقل من 10 سنوات.

كما اتضح وجود فروق في درجات الرضا على بعد الروح المعنويـة بـين المديرين من ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر مـن 10 سـنوات، وهذا الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

وبينت النتائج في الجدول رقم (14) وجود فروق في درجات الرضـا بـين المديرين والمديرات تبعا للخبرة عن نظام الحوافز المقدم على بعد الرأي الجمـاعي ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبـار شـفيه للمقارنـات البعديـه والجدول رقم (16) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار شفيه للفروق في درجات الرضا على بعد الرأي الجماعي باختلاف سنوات الخبرة

المدرسة	المتوسطات	اقل من 5 سنوات	قل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات	3.69	-	-.29440	-.44076*
اقل من 10 سنوات	3.98	-		-.14636
اكثر من 10 سنوات	4.13			

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق في درجات الرضا على بعد الرأي بين المديرين من ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

يتضح من الجدول رقم (14) وجود فروق في درجات الرضا بين المـديرين والمديرات تبعا للخبرة عن نظام الحوافز المقدم على بعد البيئة الماديـة ولمعرفـة لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعديه والجـدول رقـم (17) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار شفيه للفروق في درجات الرضا على بعد حوافز بيئة العمل المادية باختلاف سنوات الخبرة

المدرسة	المتوسطات	اقل من 5 سنوات	قل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات	3.68	-	-.32839	-.41801*
اقل من 10 سنوات	4.009	-		.08962
أكثر من 10 سنوات	4.09			

يتضح من الجدول رقم (17) وجود فروق في درجات الرضا على بعد حوافز بيئة العمل المادية بين المديرين من ذوي الخبرة اقل من 5 سـنوات وذوي الخبـرة أكثر من 10 سنوات، وهذا الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المقدم لهم من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات عن نظام الحوافز المقدم لهم حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الروح المعنوية حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد(3.98).

وتراوحت المتوسطات على فقرات هذا البعد بين(3.82-4.25) حيث جاءت الفقرة رقم(9) والتي تنص على "يؤدي التحفيز إلى قيام المديرين بتوفير مناخ داعم للتغير الايجابي(التطوير) على ادني متوسط ايجابي في هذا المجال وهو(3.82).

في حين جاءت الفقرة رقم(16) والتي تنص على " يؤدي التحفيز إلى فتح قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع المحلي" على أعلى وسط في هذا البعد وهو(4.25).

وربما يعزى هذا إلى إن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى لقناعة مدراء المدارس بأهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للمديرين ومدى فائدتها في تنمية الطاقة الإبداعية وتحسين أداء العاملين ومدى فائدة الحوافز في رفع الروح المعنوية للمديرين وتزيد الثقة بالنفس مما تعمل الحوافز على توفير الرضا الوظيفي للعاملين.

لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحربي،1996)، ودراسة (العنقري، 2000) بينما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العبدلي، 2002) حيث احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى بين الحوافز المقدمة.

كما أشارت النتائج إلى ان بعد الأداء والتقييم جاء في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد(3.97).

وتراوحت المتوسطات على فقرات هذه البعد بين(3.83) للفقرة رقم(53) والتي تنص على" تقييم الإدارة العليا انجازات المديرين بموضوعية" في حين جاء أعلى وسط على فقرات هذا المجال(4.11) والتي تنص على" يحدد المديرين نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي".

وربما يعزى ذلك إلى ان هذا البعد أحتل المرتبة الثانية لقناعة المديرين لمدى فائدة مشاركة الإدارة العليا للمديرين في عمليات تثقيف الواقع وتقيمـه ومـشاركة المديرون في منح القرارات المتعلقة بالسياسات المدروسة ومهامها وهذا كله ينعكس على معنويات المدراء.

كما جاء في المرتبة الثالثة الرأي الجماعي حيث بلغ المتوسـط الكلـي لهـذا البعد(3.92) وتراوحت المتوسطات على هذا البعد بين(3.60 للفقـرة (23) والتـي تنص "على يشترك المدراء مع الإدارة العليا في تحديـد الأهـداف التـي يمكـن تحديدها " في حين حصلت الفقرة(24) والتي تنص على " يؤدي التحفيز إلى قيـادة وتنسيق وتوجيه جميع القوى التي يعامل المدراء معها" حيث حصلت علـى أعلـى متوسط حسابي بلغ(4.16)، وربما يعزى ذلك إلى دعم المدراء في هذه الدراسـة عمل الفريق في كافة مجالات العمل داخل المدرسة وإشراكهم للمعلمين في تحديـد المشكلات التي تواجه العملية التعليمية وحرصهم على عقد ندوات بـصفة مـستمرة لنشر الوعي ومواكبة الأحداث الجارية فيما يخص العمليـة التعليميـة مـن خـلال مشاركة المجتمع المحلي والمعلمين.

وجاء في المرتبة الرابعة بعد حوافز بيئة العمل حيث بلغ المتوسط الكلي لهـذا البعد(3.91) وتراوحت المتوسطات على هذا البعد بين(3.75) للفقـرة(28) والتـي تنص على" تقدم الحوافز بناءاً على أسس ومعايير موضوعية لتقويم أداء المديرين" .

في حين حصلت الفقرة رقم(39) و(40) والتي تنص على التـوالي" تحـسين الحوافز، الوضع المادي والنفسي، والاجتماعي للمديرين" والفقرة رقـم(40) والتـي تنص على (تقيم المديرين نتائج تنفيذ الخطط ويستفيدون من التغذية نتيجة التحفيز"

وربما يعزى هذا إلى إن بعد حوافز بيئة العمل المادية حازت علـى الرتبـة الرابعة من حيث الرضا من قبل المديرين والمديرات العاملين فـي منطقـة تبـوك التعليمية لقناعة المديرين بفائدة الحوافز للوضـع النفـسي والاجتمـاعي للمـديرين وفائدتها من حيث تشجيع المديرين في تحسين جودة الخدمات التربوية نتيجة التحفيز وشعور المديرين بالحماس عند إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار أثناء العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة الرضا للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المعتمد لهم باختلاف سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والنوع الاجتماعي من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي للمديرين والمديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية عن نظام الحوافز المقدم لهم على بعد الروح المعنوية باختلاف مستوى المدرسة وهذا الفرق لصالح الابتدائية على حساب المدرسة المتوسطة، حيث كانوا أكثر رضا على بعد الروح المعنوية وربما يعزى ذلك إلى أن مدراء هذه المدارس يتمتعوا بحصولهم على امتيازات أعلى وإلى تلقيهم حوافز أكثر من المدارس المتوسطة. ولم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Chen,2000) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى للحوافز حسب مستوى المدرسة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي على بعد الرأي الجماعي وهذا الفرق لصالح المدرسة الابتدائية وربما يعزى ذلك إن هؤلاء يتم إعطاؤهم الصلاحيات لتسيير مدارسهم كما تشجعهم الإدارة العليا للانفتاح على المجتمع المحلي أثناء عملهم، كما ان المديرين في هذه المدارس أكثر كفاءة وبالتالي يقيم المديرون نتائج تنفيذ الخطط ويستفيدون من التغذية الراجعة نتيجة التحفيز.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي عن نظام الحوافز المقدم على بعد الروح المعنوية والرأي الجماعي وحوافز بيئة العمل المادية وهذا الفرق لصالح المدراء من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات واقل من 10 سنوات على حساب المديرين من ذوي الخبرة أقل من 5سنوات وربما يعزى ذلك انه كلما ارتفعت الخبرة كلها حصل الفرد على حوافز أعلى من حيث الترقيات والعلاوات ومن حيث القدرة على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي درجات الرضا الوظيفي عند نظام الحوافز المقدم للمديرين في منطقة تبوك باختلاف المؤهل وربما يعزى ذلك إلى ان المديرين من كافة المـؤهلات سـواء الـدبلوم أو البكالوريوس يحصلون على نفس الامتيازات من نفس الحوافز.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي عنـد نظام الحوافز المقدم على بعد الروح المعنوية، والرأي الجماعي بـاختلاف النـوع الاجتماعي ولصالح الذكور وربما يعزى ذلك إلى أن الذكور يتوفر لديهم فرص أكثر من الإناث في المملكة العربية السعودية من اجل تولي المناصب الإدارية كما يتلقون دورات أكثر مما ينمي مهاراتهم في العمل ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها. ولم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة(القصير، 2004)

4. 3 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن وضع التوصيات التالية:

1- العمل على إيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات والتركيز على الاهتمام بعنصر الحوافز المادية من أجل توفير حياة كريمة تمكنهم من العطاء المستمر والانتماء والتفاعل .

2- تقديم صلاحيات أكثر لمديري ومديرات المدارس في قيادة الإدارات المدرسية, والبعد عن المركزية, والأخذ بوجهات نظرهم وإشراكهم في صناعة القرارات لتحقيق التعاون والرضا, لأن هذا يعتبر عاملاً من عوامل التحفيـز لتحـسين وتطوير العملية التعليمية والإدارية .

3. تطبيق نظام تحفيزي ممتاز يوازي ويتماشى مع حجم وأهمية الأفكار الإبداعيـة والاقتراحات التي يقدمها أي من المديرين والمديرات في الإدارات المدرسية .

4. عرض نتائج الدراسة على المختصين في وزارة التربية والتعليم من أجل الأخذ بهذه النتائج والاستفادة منها .

5. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مناطق أخرى فـي المملكـة العربيـة السعودية .

6- بناء برنامج مقترح لزيادة تنمية الرضا الوظيفي لدى المديرين والمديرات .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمد، محمد (1999). **الإدارة: الأسس العلمية والممارسات العملية**، مطابع الولاء، مصر.

بربر، كامل (1997). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

الحربي، حمود صالح صابر (1996). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد 85، ص50-65.

حسن، محمد عبد الغني (2002). **مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك**، ط1، مركز تطور الأداء والتنمية، القاهرة.

حكيم، منظر حمزة (1995). الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثامن، ص30-47.

الخوالدة، محمد (1999). **تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

الدروبي، سليمان (2006). **التحفيز عن طريق إدراك الذات**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الراوي، خالد وهيب (2000). الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 14، العدد 2، ص95-122.

الرفاعي، سعد (2006). **إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية**، ط2، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جده، السعودية.

سالم، فؤاد الشيخ (1989). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشيخ، سالم فؤاد وآخرون(2009) **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط9، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سلامة، كايد (1992). أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية، دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 8، العدد الأول، ص80-97 ، أربد، الأردن.

سلطان، محمد سعيد (1993). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

السلمي، علي (1985). **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

شاويش، مصطفى نجيب (1990). **إدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان، الأردن.

الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (2001). **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الصائغ، عبد الرحمن أحمد (1995). **مقياس فعالية أداء مدير المدرسة المتوقعة**، حولية كلية التربية، مجلد (12)، العدد (21)، كلية التربية، جامعة قطر.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

عاشور، أحمد صقر (1985). **إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، مصر.

عبد الخالق، ناصيف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، **مجلة العلوم الاجتماعية**، العدد (3)، ص106.

العبدلي، يحيى بن أحمد (2002). **اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العبود، أحمد علي (1993). **مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

العديلي، ناصر محمد (1993). **إدارة السلوك التنظيمي**، ط1، الرياض، السعودية.

عساف، عبد المعطي محمد (1999). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي (1996). **القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمري، بسام (1995). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، **مجلة الدراسات النفسية**، العدد الخامس، ص 45-57، الجامعة الأردنية.

العميان، محمود سليمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، عطا بن فاحس راضي (2000). **العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العنقري، عبدا (2000). **نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بإدارة منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العيسوي، عبد الرحمن محمد (1997). **علم النفس والإنتاج**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

الفقهاء، هيثم (2008). **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية لدى موظفي دائرة الأراضي والمساحة الأردنية**، دائرة الأراضي والمساحة، قسم الإعلام والتطوير، عمان، الأردن.

الفوزان، وليد (2005) . **الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة**، الملتقى الإداري الثالث – إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، مارس 2005 .

القريوتي، محمد (2003). **السلوك التنظيمي:** دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

القريوتي، محمد (2004). آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية أبحاث اليرموك، **سلسلة العلوم الاجتماعية والتربوية**، المجلد (20)، العدد (3)، ص1607-1636.

القصير، أحمد (2004) . **تطوير نظام حوافز للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بناء على مستوى رضاهم الوظيفي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن .

اللوزي، موسى (1995). اتجاهات الأفراد والعاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، **دراسات، سلسلة (أ) العلوم الإنسانية**، مجلد (22)، العدد (6)، ص92-105، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

مرسي، محمد منير (1988). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقها**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

مرعي، محمد (2003) **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، داينامك للطباعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .

مصطفى، صلاح عبد الحميد (1982). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض، السعودية.

المغربي، كامل محمد (2004). **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن .

منصور، علي محمد (1999). **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

النجار، نبيل (1992). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الدقي، مصر.

نصر الدين، سمير عبدا (1995). **الرضا الـوظيفي لأعـضاء هيئـة التـدريس السعوديين بالجامعات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الوابل، عبد الرحمن (2005) **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفـع مـستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحـج،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكـة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم، (1420هـ)، **سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية،** الرياض، ط4،

وزارة التربية والتعليم، (1423هـ - 2002) **التوثيق التربوي،** العدد 46، الإدارة العامة للبحوث التربوية، مركز التطوير التربوي.

وزارة التربية والتعليم،(2007- 2008) **مركز المعلومات الإحصائية** التابع للإدارة العامة للحاسب الآلي والمعلومات، السعودية، الرياض.

وزارة التربية والتعليم(2001) **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام،** السعودية، الرياض.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1986) تقييم الموظف العـام للحـوافز فـي الأجهـزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، **منشورات المنظمة العربية للعلـوم الإدارية،** عمان، الأردن، ص: 18 – 35 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bill get, Sherrilyn (2007). Principles as Agents? Investigating Accountability in the compensation and performance of school principles. Forthcoming in industrial and labor Relation Review. **Eric,** ED. 761147

Chen,K,L.(2000). Job satisfaction among high school assistant principals in the state of Mississippi , **Dissertation Abstracts International ,** Vol.(61), No(4).

Dobbins, S.P (1996). **Essentials of organizational Behavior London, Prentice Hall International** (UK).

Hanson, T. T (1995). **Incentives that attract Principles, Dissertation Abstracts International** 45(10), 3041-A.

Johnson, N (1994). Education reforms and Professional Development of Principles: Implications for universities, **Journal of Education Administration,** Vol(13), No(2), P 2-20.

Mahony, pt & Menter, L & Hextall, L (2004) The Emotional Impact of Performance-Related Pay on Teachers in England. **British Educational Research Journal,** Vol. 30 No.3 p435-456 Jun 2004.

Szilagy, A & Wallace, M.(1980**). Organizational Behavior and Performance, Good year**, Publishing company inc Santa Monica, Calif. P101.

ملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤته
كلية العلوم التربوية
قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور/الدكتورة:..وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد,

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين والمديرات في منطقة تبوك التعليمية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، وتستند هذه الدراسة إلى مقياس " التحفيز لدى الإدارات المدرسية" حيث يعني التحفيز "الامكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لأنشطة محدده بالشكل والأسلوب الذي يحقق رغباته وحاجاته وتوقعاته، كما انه ما يقدم ماديا ومعنويا من الرؤساء للنهوض بالأعمال بالشكل السليم" ورغبة في إيجاد صدق المحتوى لفقرات الاستبانه يحرص الباحث على الاسترشاد بآرائكم لما عرف عنكم من الخبرة والاختصاص.

يرجى التكرم بإبداء ملاحظاتكم حول صحة الفقرات ومناسبتها لقياس التحفيز ومناسبة كل فقره للبعد الذي وضعت فيه واضافة أية فقرات ترونها مناسبة.

.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث
حسين خلف البلوي

"التحفيز لدى الإدارات المدرسية"

الرقم	البعد/الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات وتعديلات مقترحه
		منتمية	**غير منتمية**	**سليمة**	**غير سليمة**	
	البعد الأول : الروح المعنوية:					
.1	ترفع الحوافز من الروح المعنوية للمديرين وتعزيز الانتماء للمدرسة.					
.2	تنمي الحوافز الطاقة الإبداعية والابتكار وتقديم الأفكار الجيدة.					
.3	تزيد الحوافز من إظهار مزيد من الاهتمام بالعمل واستخدام أفضل للطاقات.					
.4	توفر الحوافز الرضا الوظيفي إذا كانت بالقدر المطلوب.					
.5	تعمل الحوافز على تحسين أداء المديرين وزيادة إنتاجهم كما ونوعا .					
.6	تؤدي الحوافز للانتماء الوظيفي والتقدير المهني للمهنة.					
.7	تلائم الحوافز الممنوحة المجهودات المقدمة من قبل المديرين .					
.8	تعمل الحوافز على تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل					
.9	يؤدي التحفيز إلى قيام المدير بتوفير مناخ داعم للتغيير والتطوير.					
.10	ينتهج المديرون مبدأ الديموقراطية وتنمية الولاء والانتماء نتيجة التحفيز.					
.11	يضع المديرون خططا لإصلاح وتطوير المدرسة وتقبل الجديد نتيجة التحفيز .					
.12	ينفذ المديرون برامج للإفادة من الامكانات بأنواعها المتاحة في المجتمع المحلي .					
.13	يعظم التحفيز الأداء الإنساني ويؤدي إلى التطوير التنظيمي.					
.14	تعمل الحوافز على توفير درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية.					
.15	تعمل الحوافز على توفير درجة عالية من الثقة بالنفس لدى المديرين.					
.16	يؤدي التحفيز إلى تكيف المدير في المدرسة وعلاقته مع الآخرين.					
.17	يؤدي التحفيز إلى فتح قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع المحلي.					
.18	يؤدي التحفيز إلى توظيف الامكانات لدى العاملين واستغلالها.					

	البعد الثاني : الرأي الجماعي والعمل التعاوني					
.19	يدعم المدراء عمل الفريق في كافة مجالات العمل داخل المدرسة					
.20	يعد المدراء رؤية المدرسة بمشاركة المعلمين وأعضاء المجتمع المحلي .					
.21	يشرك المدراء المعلمين والمجتمع المحلي في تحديد المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.					
.22	يضمن التحفيز تواصلا مرنا يعزز روح العمل الجماعي بين المستويات الإدارية كافة.					
.23	تعتمد الإدارة العليا سياسة الباب المفتوح للاستماع لأراء المدراء .					
.24	يشترك المدراء مع الرؤساء (الإدارة العليا)في تحديد الأهداف التي يمكنهم تحقيقها.					
.25	يؤدي التحفيز إلى قيادة وتنسيق وتوجيه جميع القوى التي يتعامل المدراء معها.					
.26	تعمل الحوافز على توفير مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية على أساس تعاوني .					
.27	يستثمر المدراء النجاحات لتحفيز المجتمع المحلي على مزيد من المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة.					
.28	يعقد المدراء ندوات بصفة مستمرة لنشر الوعي ومواكبة الأحداث الجارية بمشاركة المجتمع المحلي.					
	البعد الثالث: حوافز بيئة العمل المادية والمعنوية					
.29	تقدم الحوافز بناءا على أسس ومعايير موضوعية لتقويم أداء المديرين					
.30	يدعم المدراء حضور المعلمين للمؤتمرات والندوات المرتبطة بتطوير الأداء المدرسي.					
.31	يشعر المدراء بعدالة الترقيات في مجال العمل مما يساعد على الاستمرار.					
.32	يعطي المدراء صلاحيات أكثر في مدارسهم وحل مشاكل كل مدرسهم بأنفسهم.					
.33	تعترف الإدارة العليا بالمدراء كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات.					
.34	يقتنع المدراء بأنهم أعضاء مهمون في المدرسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها.					
.35	يتم إفساح المجال أمام المدراء لتحمل المسؤولية لتحسين العمل.					
.36	تشرك الإدارة العليا المدراء في تطورتها وتطلب منهم المزيد من الأفكار.					
.37	تطلع الإدارة العليا المديرين المدارس على التغيرات التنظيمية المتعلقة بالمدارس .					
.38	يرى المدراء أن ما يقومون به نتيجة التحفيز بشكل إضافة نوعيه إلى عمل المدرسة.					

					يشعر المديرون بالحماس عند إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار أثناء العمل.	.39
					ترتبط الترقيات والعلاوات بالإنجاز الجيد للعمل وليس للأقدمية في العمل.	.40
					تهيئ الإدارة العليا للمديرين فرصة التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم.	.41
					تشجع الإدارة العليا المدراء على الانفتاح على المجتمع المحلي أثناء عملهم.	.42
					تحسن الحوافز الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للمديرين.	.43
					يقيم المديرون نتائج تنفيذ الخطط وتستفيد من التغذية الراجعة نتيجة التحفيز.	.44
					يساهم التحفيز في تطوير نوعية الخدمات التربوية لمتلقي الخدمة .	.45
					يتيح التحفيز السبل اللازمة لإنجاح العملية التعليمية للمدرسة.	.46
					يعمل التحفيز أن يضع المديرين برامج علاجيه للطلبة المتأخرين دراسيا.	.47
					يعمل التحفيز أن يضع المديرين برامج رعاية للطلبة الموهوبين.	.48
					ترتبط الحوافز المقدمة للمديرين مع المتغيرات البيئية التي يتعرضون لها أثناء الخدمة.	.49
					البعد الرابع: الأداء والتقييم والتخطيط الاستراتيجي	
					يحدد المدراء نقاط القوة والضعف المدرسي.	.50
					يساعد التحفيز على قيام المديرين بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التخطيط لتطوير الأداء.	.51
					يؤدي التحفيز إلى متابعة المديرين تنفيذ الخطط والبرامج وتقييم نتائج التنفيذ.	.52
					يؤدي التحفيز إلى قيام المدراء بوضع خطط لتطوير الأداء المدرسي.	.53
					يعمل التحفيز على تطوير المدارس كمراكز مجتمعيه للمعرفة.	.54
					يضمن التحفيز تخطيطا استراتيجيا داعما للتميز والإبداع.	.55
					يعمل التحفيز على ضمان القدرة على التطوير لمواكبة المستجدات الحديثة .	.56
					يشارك المديرين في التنسيب للدورات والبعثات التدريبية.	.57
					يشارك المديرين في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها.	.58
					تقيم الإدارة العليا إنجازات المدراء بموضوعية.	.59
					تشرك الإدارة العليا المدراء في عمليات التشخيص والتقييم.	.60

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤته
كلية العلوم التربوية
قسم الأصول والإدارة التربوية

"التحفيز لدى الإدارات المدرسية"

الفاضل / الفاضله :..المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع التحفيز لدى الإدارات المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين والمديرات في منطقة تبوك التعليمية ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجو الباحث التكرم بالاستجابة للفقرات المرفقة بكل وموضوعيه وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يلائم للعبارة هكذا:

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطه	قليلة	قليلة جدا
			X			

علما بان الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسريه تامة .
مع خالص الشكر والتقدير

أولا:- البيانات الشخصية:

ضع إشارة (X) في المربع الذي يمثل بياناتك الشخصية

النوع الاجتماعي : ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

المؤهل العلمي : ☐ **دبلوم** ☐ **بكالوريوس** ☐ **ماجستير فما فوق**

الخبرة التعليمية : ☐ **اقل من خمس سنوات** ☐ **من 5-10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات**

مستوى المدرسة : ☐ **ابتدائي** ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي**

واقبلوا كل الاحترام والتقدير

الباحث
حسين خلف البلوي

التحفيز لدى الإدارات المدرسية

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطه	قليلة	قليلة جدا
.1	ترفع الحوافز من الروح المعنوية للمديرين .					
.2	تنمي الحوافز الطاقة الإبداعية والابتكار وتقديم الأفكار الجيدة لدى المديرين.					
.3	تزيد الحوافز إظهار مزيد من الاهتمام بالعمل واستخدام أفضل للطاقات.					
.4	توفر الحوافز الرضا الوظيفي اذا كانت بالقدر المطلوب.					
.5	تعمل الحوافز على تحسين أداء المدراء وزيادة إنتاجهم كما ونوعا .					
.6	تؤدي الحوافز للانتماء الوظيفي والتقدير للمهنة.					
.7	تلائم الحوافز الممنوحة المجهودات المقدمة من قبل المديرين.					
.8	تعمل الحوافز على تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل					
.9	يؤدي التحفيز إلى قيام المديرين بتوفير مناخ داعم للتغيير الايجابي والتطوير.					
.10	ينتهج المديرون مبدأ الديموقراطية نتيجة التحفيز.					
.11	يصنع المديرون خططا لإصلاح وتطوير المدرسة وتقبل الجديد نتيجة التحفيز .					
.12	ينفذ المديرون برامج للإفادة من الامكانات بأنواعها المتاحة في المجتمع المحلي .					
.13	يشجع التحفيز الأداء الإنساني ويؤدي به إلى التطوير التنظيمي.					
.14	تعمل الحوافز على توفير درجة عالية من الثقة بالنفس لدى المديرون.					
.15	يؤدي التحفيز إلى تكيف المدير في المدرسة وعلاقته مع الآخرين.					
.16	يؤدي التحفيز إلى فتح قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع المحلي.					
.17	يؤدي التحفيز إلى توظيف الامكانات لدى العاملين واستثمارها.					
.18	يدعم المديرون عمل الفريق في كافة مجالات العمل داخل المدرسة .					
.19	يعد المديرون رؤية المدرسة بمشاركة المعلمين وأعضاء المجتمع المحلي .					
.20	يشرك المدبرون المعلمين والمجتمع المحلي في تحديد المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.					
.21	يضمن التحفيز تواصلا" مرنا" يعزز روح العمل الجماعي بين المستويات الإدارية كافة.					
.22	تعتمد الإدارة العليا سياسة الباب المفتوح للاستماع					

	لأراء المدراء .					
.23	يشترك المدراء مع الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي يمكنهم تحقيقها.					
.24	يؤدي التحفيز إلى قيادة وتنسيق وتوجيه جميع القوى التي يتعامل المدراء معها.					
.25	تعمل الحوافز على توفير مستوى عاليا من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية على أساس تعاوني .					
.26	يستثمر المدراء النجاحات لتحفيز المجتمع المحلي لمزيد من المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة.					
.27	يعقد المدراء ندوات بصفة مستمرة لنشر الوعي ومواكبة الأحداث بمشاركة المجتمع المحلي.					
.28	تقدم الحوافز بناء على أسس ومعايير موضوعية لتقويم أداء المديرين.					
.29	تدعم الإدارة العليا حضور المديرين للمؤتمرات والندوات المرتبطة بتطوير الأداء المدرسي.					
.30	يشعر المدراء بعدالة الترقيات في مجال العمل مما يساعد على الاستمرار.					
.31	يعطى المدراء لصلاحيات اللازمة لتسيير أعمال مدارسهم بأنفسهم .					
.32	تشرك الإدارة العليا المدراء في بناء خططها .					
.33	تطلع الإدارة العليا مديري المدارس على التغييرات التنظيمية المتعلقة بالمدارس .					
.34	يرى المدراء أن ما يقومون به نتيجة التحفيز يشكل إضافة نوعيه إلى عمل المدرسة.					
.35	يشعر المديرون بالحماس عند إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار أثناء العمل.					
.36	ترتبط الترقيات والعلاوات بالإنجاز الجيد للعمل وليس للأقدمية فيه .					
.37	تهيئ الإدارة العليا للمديرين فرصة التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم.					
.38	تشجع الإدارة العليا المدراء للانفتاح على المجتمع المحلي أثناء عملهم.					
.39	تحسن الحوافز الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للمديرين.					
.40	يقيم المديرون نتائج تنفيذ الخطط ويستفيدوا من التغذية الراجعة نتيجة التحفيز.					
.41	يساهم المديرون في تحسين جودة الخدمات التربوية نتيجة التحفيز.					
.42	يعمل التحفيز على أن يضع المديرين برامج اثرائية للطلبة					
.43	ترتبط الحوافز المقدمة للمديرين مع المتغيرات البيئية التي يتعرضون لها أثناء الخدمة.					

					يحدد المدراء نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي .	.44
					يساعد التحفيز على قيام المدراء بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التخطيط لتطوير الأداء.	.45
					يؤدي التحفيز الى أن متابعة المديرين تنفيذ الخطط والبرامج وتقييم نتائج التنفيذ.	.46
					يؤدي التحفيز إلى قيام المدراء بوضع خططٍ لتطوير الأداء المدرسي.	.47
					يعمل التحفيز على تطوير المدارس كمراكز مجتمعية للمعرفة.	.48
					يضمن التحفيز تخطيطا استراتيجيا داعما للتميز والإبداع.	.49
					يعمل التحفيز على ضمان القدرة على التطوير لمواكبة المستجدات الحديثة .	.50
					يشارك المديرون في الترشيح للدورات والبعثات التدريبية.	.51
					يشارك المديرون في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات المدرسية ومهامها.	.52
					تقيم الإدارة العليا إنجازات المدراء بموضوعية.	.53
					تشرك الإدارة العليا المدراء في عمليات تشخيص الواقع وتقييمه .	.54

الملحق(ج)

خطابات تسهيل المهمة

الملحق(د)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	جهة العمل	التخصص
1	د. ملوح الخريشا	جامعة مؤتة	أصول تربية
2	د. محمد أمين القضاة	جامعة مؤتة	أصول تربية
3	د. منيرة الشرمان	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
4	د. عمر الخرابشه	جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية
5	د. وافي البلاوي	جامعة الأمير فهد بن سلطان	برمجة حاسوب
6	د. عادل الشمري	==	إدارة تربوية
7	د. محمد مسلم	جامعة تبوك	إدارة وتخطيط
8	د. محمد يوسف	==	إدارة وتخطيط
9	د. محمد البلبيسي	==	إدارة وتخطيط
10	د. حسن عمر	==	إدارة وتخطيط
11	د.نايف الجهني	==	إدارة تربوية
12	د. عمر أبو هاشم	وزارة التربية والتعليم بالسعودية	مساعد مدير عام التربية والتعليم
13	أ. أحمد سليم	===	مشرف تربوي
14	عبد الرحمن الناصر	===	مشرف تربوي
15	أ. ضيف ا الحربي	===	مدير مدرسة